Niveau(x) d'enseignement : 0 Numéro EDUQ : 9570663
Centre d'intérêt : 350

Brisson, Laurent

Evaluation des besoins de formation des éducateurs et des éducatrices à temps complet des centres de réadaptation Chaudière-Appalaches / par Laurent Brisson. -- [Sainte-Foy?] : L. Brisson, 1994
viii, 125 f. : ill. ; 28 cm

Résumé : f. viii. "Rapport d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 124-125

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Educateur * Analyse de besoins * Besoins de formation * Opinion du personnel * Questionnaire

Identificateur(s) de nom : Chaudière-Appalaches

Identificateur(s) de sujet : Centre de réadaptation

Ce rapport d'intervention traduit les résultats de deux enquêtes par questionnaire, l'une menée auprès de onze personnes-ressources et l'autre auprès de 55 éducateurs à temps complet des centres de réadaptation Chaudière-Appalaches, en vue d'effectuer une analyse des besoins de formation de ces éducateurs. L'objectif poursuivi est de proposer à la direction de l'organisation concernée une analyse des points de convergence et de divergence entre la situation souhaitée (les attentes de l'organisation traduites par la perception des personnes-ressources et par les orientations stratégiques) et la situation actuelle (la perception des acquis des éducateurs par eux-mêmes et l'expression de leurs besoins de formation). Cette analyse prend la forme de recommandations pour supporter la stratégie de formation émergente de l'organisation. Questionnaires aux annexes A et C.

INT
1457

05 71663

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION DES ÉDUCATEURS ET DES ÉDUCATRICES À TEMPS COMPLET DES CENTRES DE RÉADAPTATION CHAUDIÈRE-APPALACHES

par

LAURENT BRISSON
(1991-1994)

BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ÉNAP EN VUE
DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

SAINTE-FOY
MAI 1994

REMERCIEMENTS

SOUTENU
Le 3 juin 1994 à Drailes

Je tiens à remercier monsieur Paul Tessier pour son support comme directeur académique. Je remercie également le personnel des Centres de réadaptation et des Centres de protection de l'enfance et de la jeunesse de Chaudière-Appalaches particulièrement, mesdames Marie Caron, Pierrette Brisson et monsieur Michel K. Laflamme.

Je veux souligner la participation exemplaire des personnes impliquées dans les enquêtes car c'est beaucoup grâce à elles que nous avons atteint les objectifs visés.

Enfin, je désire souligner spécialement l'appui et le support de ma compagne Hermelle.

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1 Introduction 1
1.1 Mandat 2
1.2 Étapes pour réaliser le mandat 3

CHAPITRE 2 Définition du problème des besoins de formation des éducateurs et éducatrices des Centres Chaudière-Appalaches 4
2.1 Description de l'organisation 5
2.2 Description de la problématique 6

CHAPITRE 3 Cadre conceptuel, concept de besoins et concept de formation 8
3.1 Introduction 9
3.2 Concepts 11
3.2.1 Rôle d'un éducateur 11
3.2.2 Concept de besoins 12
3.3 Choix d'une méthode d'analyse des besoins 13
3.4 Cadre théorique 15

CHAPITRE 4 Démarche méthodologique 18
4.1 Réalité envisagée 19
4.2 Réalité actuelle 21
4.3 Limites du projet 23

CHAPITRE 5 Analyse des données 24
5.1 Étude de documents 25
5.1.1 Analyse des contraintes environnementales 25
5.1.1.1 Contraintes administratives 26
5.1.1.2 Contraintes cliniques 26

5.1.2 Inventaire des orientations stratégiques 27
5.1.2.1 Mission de l'organisation 27
5.1.2.2 Valeurs de l'organisation 27
5.1.2.3 Choix stratégiques 29
5.2 Enquête auprès des personnes-ressources 31
5.3 Enquête auprès des éducateurs et des éducatrices 34
5.4 Conclusion à l'analyse des données 49

CHAPITRE 6 Interprétation des données 50
6.1 Conclusion à l'interprétation des données 56

CHAPITRE 7 Recommandations 57
7.1 Préambule 58
7.2 Recommandations 58
7.2.1 Première recommandation 58
7.2.1.1 Moyens pour réaliser cette recommandation 60
7.2.2 Deuxième recommandation 63
7.2.3 Troisième recommandation 64
7.2.4 Quatrième recommandation 65

CHAPITRE 8 Conclusion 68

ANNEXES
A- Questionnaire auprès des personnes-ressources 71
B- Compilation des données de l'enquête auprès des personnes-ressources 81
C- Questionnaire auprès des éducateurs et éducatrices 87
D- Compilation de données de l'enquête auprès des éducateurs et éducatrices 103

BIBLIOGRAPHIE 124

LISTE DES TABLEAUX

1	Cadre conceptuel	16
2	Attentes au niveau des connaissances	32
3	Attentes au niveau des habiletés	32
4	Attentes au niveau des attitudes	33
5	Attentes sur les nouveaux défis qu'auront à relever les éducateurs et éducatrices	33
6	Besoins de formation	36
7	Conclusion à l'analyse de formation	38
8	Clientèles nouvelles	40
9 A	Profil des répondants	42
9 B	Profil des répondants (suite)	43
10	Avantages et désavantages des stages d'immersion	61
11	Avantages et désavantages d'un formateur externe	62

LISTE DES FIGURES

1 Répartition des répondants selon leur formation 45

2 Répartition des répondants selon les années d'expérience..... 45

3 Répartition des répondants selon leur expérience avec les clientèles..... 46

4 Répartition des répondants selon leur participation aux journées d'étude..... 46

5 Répartition des répondants selon leur choix de moyen de support 47

6 Répartition des répondants selon leur préférence de participation..... 47

7 Répartition des répondants selon leur désir d'implication 48

8. Répartition des répondants selon leur opinion sur la responsabilité de la formation..... 48

SOMMAIRE

Ce rapport d'intervention traduit les résultats de deux enquêtes par questionnaires, l'une menée auprès de 11 personnes-ressources et l'autre menée auprès de 55 éducateurs et éducatrices à temps complet des Centres de réadaptation Chaudière-Appalaches, en vue de réaliser une analyse des besoins de formation de ces éducateurs et de ces éducatrices.

Le contexte de départ de ce projet d'intervention est une réorganisation politique et administrative des services sociaux de la région Chaudière-Appalaches qui entraîne le regroupement des Centres de réadaptation des campus de Lévis et de Saint-Damien et l'ajout de clientèles nouvelles à desservir.

L'objectif de ce projet d'intervention est de proposer à la direction de l'organisation concernée une analyse des points de convergence et des points de divergence entre la **situation souhaitée** (les attentes de l'organisation traduites par la perception des personnes-ressources et par les orientations stratégiques) et la **situation actuelle** (la perception des acquis des éducateurs et des éducatrices par eux-mêmes et l'expression de leurs besoins de formation). Cette analyse prend la forme de recommandations pour supporter la stratégie de formation émergente de l'organisation.

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

Cette d'intervention porte sur une analyse des besoins en vue de l'élaboration d'une stratégie de formation dans les Centres Jeunesse Chaudière-Appalaches. Le personnel visé est celui de première ligne de ces centres de réadaptation pour jeunes en difficulté d'adaptation. Ces intervenants directs sont des éducateurs et des éducatrices qui auront bientôt à faire face à des défis nouveaux, entre autres, à de nouvelles clientèles.

Quelles sont les exigences reliées à ces nouveaux défis et quel est le bagage actuel de connaissances, d'habiletés et d'attitudes dont disposent les éducateurs et les éducatrices? Quels sont les points de convergence et les points de divergence entre les exigences et les acquis? Comment peut-on interpréter ces points de convergence et de divergence? Ce sont là les questions auxquelles on tentera de répondre dans cette intervention.

1.1 Mandat

L'élément déclencheur de cette intervention est le contexte de changement découlant du regroupement des centres de réadaptation et l'arrivée de nouvelles clientèles. Le mandant, la directrice des services de réadaptation, désire recevoir **des recommandations concrètes dans le but d'élaborer une stratégie de formation susceptible de s'intégrer dans le plan d'organisation des services**. Quelle serait la démarche de développement professionnel à instaurer pour le personnel de réadaptation de première ligne, c'est-à-dire les intervenants directs en réadaptation dont les éducateurs, éducatrices constituent l'essentiel des troupes? Cette ou ces stratégies de formation sera(ont) les aboutissants d'une analyse des besoins de formation de ce personnel. Les recommandations proposées le seront au niveau managérial et toucheront, selon le cas, des services précis.

1.2 Présentation du rapport

Le premier chapitre sera l'introduction.

Dans le deuxième chapitre, seront présentés les éléments historiques et la situation de l'organisation. Une première formulation du problème sera faite.

Dans le troisième chapitre, les concepts reliés à la recherche seront définis et la pensée de certains auteurs sera analysée. La description du modèle retenu pour le présent projet terminera cette partie.

Le quatrième chapitre portera sur les choix méthodologiques de ce projet d'intervention.

Dans le cinquième chapitre, nous ferons, en nous référant au modèle retenu l'analyse des données recueillies par l'étude des documents et les enquêtes.

Au sixième chapitre, sera faite une interprétation de ces données.

Au septième chapitre, seront présentées des recommandations issues de l'interprétation des données en fonction de la problématique définie au départ.

Enfin, le huitième chapitre sera réservé pour la conclusion de ce travail.

CHAPITRE 2

DÉFINITION DU PROBLÈME DES BESOINS DE FORMATION DES ÉDUCATEURS ET DES ÉDUCATRICES DES CENTRES CHAUDIÈRE-APPALACHES

2. Les nouveaux besoins de formation des éducateurs et des éducatrices des Centres Chaudière-Appalaches

2.1 Description de l'organisation

Les Centres Jeunesse Chaudière-Appalaches constituent un regroupement d'établissements issu de la loi 120 et de la réforme Côté. Un même conseil d'administration gère le CRJDA (centre de réadaptation pour jeunes en difficulté d'adaptation) - Campus Saint-Damien (anciennement le CR Pavillons des jeunes), et le CRJDA -Campus Lévis (anciennement les installations lévisiennes de CR (centre de réadaptation) Cinquième Saison, qui desservaient les deux rives et le CPEJ (centre de protection enfance jeunesse) qui est une continuation sur la rive sud du Centre de services sociaux de Québec. Un même directeur général dirige ces deux établissements qui gèrent un budget global d'environ 20 millions $.

Les Centres Jeunesse Chaudière-Appalaches couvrent le territoire de la région 12 qui s'étend, entre le fleuve Saint-Laurent et la frontière américaine, du comté de l'Islet jusqu'au comté de Lotbinière d'Est en Ouest.

La mission des Centres Jeunesse Chaudière-Appalaches en est une de protection de la jeunesse, de réadaptation, de protection de la société (Loi sur les jeunes contrevenants) et de gestion de l'accès à une banque de ressources intermédiaires de type familial.

Les deux établissements regroupent de 300 à 350 employés (auxquels s'ajoutent une centaine d'employés sur la liste de rappel) répartis dans plusieurs catégories professionnelles : travailleurs sociaux, techniciens en assistance sociale, psychologues, psycho-éducateurs, éducateurs spécialisés, criminologues, infirmières, hommes de métiers (menuisiers, plombiers, cuisiniers, entretien, etc.), personnel de secrétariat. On compte environ une centaine d'éducateurs.

Les services sont dispensés par trois directions de services : la Direction de la protection de la jeunesse, la Direction des services de réadaptation, et la

Direction des ressources et services externes. On retrouve également dans l'organisation trois directions supports : la Direction de la qualité des services, la Direction des ressources humaines et la Direction des ressources financières et matérielles.

2.2 Description de la problématique

La région 12, dans laquelle évoluent les Centres Jeunesse Chaudière-Appalaches, est une nouvelle région administrative créée à partir de la région de Québec et amputée d'une partie du territoire au profit de la région de Bas-du-Fleuve. On y retrouve plusieurs nouveaux acteurs et le contexte général en est un de réorganisation tant professionnelle que structurelle.

La DPJ a déjà opéré depuis trois ans une réorientation organisationnelle peu appelée à de nouveaux changements à moyen terme. Il en est autrement du secteur de la réadaptation.

Les deux centres de réadaptation, fusionnés en un seul établissement dans le cadre d'une micro-structure intégrée, avaient des organisations auparavant différentes et un fonctionnement opérationnel également différent. La clientèle de l'un n'était pas non plus la même que celle de l'autre (Le campus de Saint-Damien accueille des garçons plus jeunes et très peu de jeunes contrevenants).

Le personnel de réadaptation compose donc avec une réalité fondamentalement modifiée où les anciens points de repère ne servent plus aussi efficacement pour l'adaptation au changement.

De plus, les orientations stratégiques en matière d'autosuffisance régionale optimale font que les campus doivent accueillir des clientèles totalement nouvelles pour eux : d'une part, des filles et, d'autre part, des jeunes garçons en encadrement intensif et des jeunes garçons en garde en milieu fermé. Le phénomène exige aussi des adaptations nouvelles.

Par ailleurs, le regroupement lui-même avec le CPEJ rend obligatoire un ensemble d'arrimages aux points d'intersection entre la mission de protection et la mission de réadaptation. Le personnel de CRJDA doit, là aussi, faire l'apprentissage de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités. Certains devront, par exemple, assumer des délégations du DPJ, d'autres seront amenés à coordonner des plans de service, d'autres encore collaboreront à l'orientation des mesures de protection.

La création d'une nouvelle région, la fusion de deux centres de réadaptation, l'ajustement aux impératifs de la réforme ministérielle, l'arrimage avec le CPEJ, la réorganisation administrative, le transfert de personnel d'une région (03) à l'autre (12) créent donc un environnement éminemment nouveau qui commande toutes sortes d'ajustements.

La formation du personnel apparaît comme une clé de ce processus d'ajustement. Le présent projet d'intervention portera sur une analyse des besoins en formation pour le personnel de première ligne des centres de réadaptation. L'intrégration de nouvelles clientèles devrait apporter de nouveaux besoins de formation. Les changements administratifs devraient aussi créer certains besoins de formation.

Cette démarche constitue un défi pour l'organisation, afin de favoriser l'adaptation au changement et de rendre ce personnel proactif dans un processus d'ajustement à un environnement mouvant.

CHAPITRE 3

CADRE CONCEPTUEL
CONCEPTS DE BESOINS ET DE FORMATION

3. Cadre conceptuel

Pour mieux visualiser cette problématique des besoins de formation d'une organisation qui effectue un virage important, il est nécessaire de l'inscrire dans un cadre conceptuel. Le présent chapitre traitera de cette relation entre problématique et cadre conceptuel.

3.1 Introduction

Dans son livre *Jeunes sans dialogue*, Noël Mailloux (1971) parle de l'éducateur comme d'une personne qui est capable de faire l'équilibre entre deux modes d'approches du sujet à rééduquer. En éducation et en rééducation, ces deux modes d'approches sont d'une part, la technique, le savoir-faire, l'art et d'autre part, la personnalité de l'éducateur. Pour décrire cette difficile recherche d'équilibre, Mailloux (1971) dit :

> «L'éducateur ne doit pas se rabattre sur la technique mais la perfectionner toujours. Il ne doit pas la voir comme un acquis définitif mais comme un point de départ à améliorer sans cesse. Plus il s'engage, plus il aime ceux avec qui il travaille, plus sa curiosité devient perspicace; plus sa sensibilité devient sympathie, plus il perçoit les besoins de l'autre et les moyens d'y répondre. Mais dans l'ordre des moyens, ces techniques ne sont qu'un instrument, une cause instrumentale; le moyen qui est cause principale est la personnalité charismatique de l'éducateur. Car c'est vraiment un charisme que d'être éducateur, ce que l'on serait tenté d'appeler un (éducateur-né). Mais je n'aime pas beaucoup cette expression, car la richesse de l'être humain est beaucoup plus un potentiel à développer qu'un ensemble de penchants innés. Rien n'est facile et tout doit être conquis au prix d'un effort, d'un dépassement de soi continuel, d'une synthèse intérieure constamment en marche et qui exige par conséquent une attention, une sincérité, une honnêteté et un courage quotidiens.» (page 251)

Ces écrits datent de plus de vingt ans et à l'époque le travail de l'éducateur était souvent comparé à une vocation. On pourrait croire qu'ils ne soient plus à la

mode. Cependant, si on regarde les approches proposées aujourd'hui, non seulement en réadaptation mais sur le marché du travail en général, on retrouve des thèmes chers à Mailloux : l'engagement, le dépassement, la disponibilité, l'esprit de recherche, l'honnêteté, etc. Cette description de Mailloux ressemble beaucoup à la définition que donne Besnard et Liétard (1990) à la formation continue. «La formation qui est avant tout l'acquisition de connaissances, de compétences, de qualification, processus qui se déroule dans le temps, avec des moments situés dans un espace social déterminé, voire une alternance entre des temps de formation et des temps de travail»...(page 3).

Aussi, Peter Block (1991) dans *The Empowered Manager*, parle des «managers» d'une organisation en disant : «Les organisations efficaces ont investi récemment dans leurs employés, l'autogérance et la qualité participante. Le point de départ est toujours, en l'occurrence, un acte conscient de leadership, une décision dans l'engagement du partenariat indépendamment de la réponses des autres» (préface page xvi).

La notion d'engagement, dans un contexte de rareté des ressources, prend un nouvel envol. Pour avoir une organisation efficace et viable, il faut avoir des employés engagés et dédiés à la mission de l'organisation. Chaque employé doit avoir du leadership, être créatif et développer au maximum son potentiel. Il doit être supporté par des «managers» qui ne voient plus leurs employés comme des exécutants mais comme des personnes libres chez qui il faut développer l'esprit entrepreneurial. Cet esprit entrepreneurial c'est ce que Mailloux appelait le charisme, soit l'ascendance qu'une personne exerce sur une autre.

Le rôle de l'éducateur l'incite à exercer cette ascendance sur les jeunes dont il est responsable et, d'une certaine manière, sur son entourage. Les jeunes changent, les problématiques évoluent, les exigences du travail de l'éducateur se modifient. Pour continuer d'assumer cette ascendance sur les jeunes en difficulté, l'éducateur doit se ressourcer constamment. Une des façons de se ressourcer pour l'éducateur est d'avoir à sa disposition des moyens d'évaluation et de formation. Il devient nécessaire pour une organisation d'évaluer, d'une façon permanente et continue, les besoins de ses membres.

Comment évaluer les besoins de formation? Après avoir recueilli les attentes de l'organisation concernant le travail des éducateurs, un inventaire des besoins des éducateurs permettra de dresser un portrait des acquis. En comparant les points de convergence et les points de divergence entre les attentes de l'organisation et les acquis des éducateurs à temps complet, il est possible de faire une analyse des besoins de formation de ce personnel. C'est la démarche qui a été proposée au mandant et qui sera décrite dans le présent document.

Cet inventaire des besoins implique, dans un premier temps, de définir certains termes. Que signifient les notions de rôle d'un éducateur, concept de besoins, inventaire de besoins, besoins de formation, attentes de l'organisation, c'est ce dont traitera le présent chapitre et qui servira de base au cadre théorique.

3.2 Concepts

3.2.1 Rôle d'un éducateur

Le rôle de l'éducateur constitue le point de départ de cette recherche. Gilles Gendreau (1978) donne à l'éducateur trois rôles bien distincts.

- **Éducateur : représentant de l'autorité**

Par ce terme, Gendreau exprime le fait que l'éducateur a reçu des autorités en place (les parents, l'État, etc.) le pouvoir de faire une action de réadaptation.

- **Éducateur: représentant de la réalité**

«Représentant de ces deux réalités, externe et interne, l'éducateur reste un être réel et non une perfection désincarnée; et cette stimulation à s'ancrer dans la réalité l'oblige à qualifier ses propres perspectives d'homme dans sa démarche d'accompagnateur» (Gendreau page 46).

- **Éducateur : homme de la relation interhumaine**

«L'éducateur, homme de la relation interhumaine, est donc plongé dans un contexte d'amour. Mais il doit aussi faire respecter des normes, des valeurs, des aspects de la réalité sans les imposer pour autant» (Gendreau page 46).

On peut comprendre, des écrits de Gendreau et de Mailloux, que la tâche d'un éducateur est faite de savoir, de savoir-faire et de savoir-être. Pour désigner le savoir, on peut utiliser le terme connaissance. Dans le Petit Larousse (1993) on définit la connaissance comme *la faculté de connaître, de se représenter; manière de comprendre, de percevoir.* Pour l'éducateur, la connaissance est une information importante pour le travail qu'il a à faire (ex : lois régissant leurs actions). Le savoir-faire est désigné par le terme habileté. Une habileté est *la qualité d'une personne habile c'est-à-dire qui agit avec adresse, avec ingéniosité ou ruse.* Pour l'éducateur, une habileté c'est une technique, une méthode de travail, une stratégie. Le terme attitude désigne le savoir-être. Une attitude c'est *la manière dont on se comporte avec les autres.* Pour l'éducateur, une attitude c'est son approche ou sa façon d'aborder certains événements et les jeunes.

Pour la présente recherche le «rôle de l'éducateur» sera défini en tenant compte des connaissances, d'habiletés et d'attitudes requises. Ainsi, pour bâtir le questionnaire, une liste des différentes tâches des éducateurs sert de point de référence. À chacune de leurs tâches les répondants sont appelés à exprimer leur besoin de formation au niveau des connaissances (le savoir), au niveau des habiletés (le savoir-faire) et/ou au niveau des attitudes (le savoir-être).

3.2.2 Concept de besoins

Le concept de besoin a déjà fait l'objet de plusieurs recherches. Selon les auteurs ou l'approche privilégié, la notion de besoin prend différentes tangentes. Maslow (1970) décrit les besoins comme une composante innée de l'existence

même de la personne. Aussi, peut-on donner un ordre ou un rang à nos différents besoins selon leur importance pour notre survie.

L'ordre hiérarchique de la pyramide de Maslow

- les besoins physiologiques (manger, boire, respirer, être au chaud),
- les besoins de sécurité (vivre sans peur, se protéger),
- les besoins sociaux (aimer et se sentir aimer, se sentir accepter),
- les besoins d'estime (être reconnu, apprécié, approuvé),
- les besoins d'autoréalisation (innover, créer).

Selon Gortner et al. (1987), Maslow croit qu'il existe un lien entre le concept de besoin et le concept de motivation dans le sens que ce qui motive c'est l'insatisfaction d'un ordre ou de plusieurs ordres de besoins.

Ce lien entre l'insatisfaction de besoin et la motivation est contesté par d'autres auteurs. Ainsi Clayton Alderfer, toujours selon Gortner (1987), croit que des besoins de niveau supérieur peuvent être une source de motivation plus essentielle et ce, malgré l'insatisfaction de besoins de niveau inférieur.

D'autres auteurs comme Jacques Lapointe (1979), qui s'inspire du modèle développé par Kaufman, définit un besoin comme étant un écart. L'écart est le manque entre ce qui serait souhaitable d'avoir et ce qu'on a réellement.

3.3 Choix d'une méthode d'analyse des besoins

La question à se poser à ce stade de la recherche concerne la méthode à utiliser pour faire une analyse de besoins pour des éducateurs?

Laforest (1991), s'inspirant des travaux de Stephen Klein et de ses collaborateurs ainsi que d'une étude de besoins de Nadeau et Saint-Hilaire (1983) a choisi l'approche déductive. Cette approche s'articule autour de quatre grandes phases :

«a) établir une liste de buts pouvant servir de matériel de base à l'analyse. Ceux-ci peuvent être élaborés à partir d'un groupe d'experts ou provenir d'une liste déjà existante;

b) déterminer l'importance relative de ces buts en faisant appel à des représentants du milieu;

c) déterminer le degré d'atteinte de ces buts à l'aide d'instruments de mesure et identifier les écarts;

d) déterminer l'importance des écarts à combler» (page 49).

Bujold (1988), s'inspirant des travaux de Coffing et Hutchison (1974), a choisi de définir une analyse de besoins comme la résolution de l'équation suivante : situation désirée - situation actuelle = besoin.

Pour Bujold, un inventaire de besoins est «une procédure complexe servant à définir avec précision la situation désirée, à décrire la situation actuelle et à mesurer l'écart entre les deux». Cela se fait en quatre grandes étapes :

a) la description de la situation désirée ou souhaitable;
b) la mesure de la situation existante;
c) la mesure de l'écart entre la situation désirée et la situation actuelle;
d) l'établissement d'un ordre de priorité parmi les énoncés (p.10).

La méthode retenue pour ce projet d'intervention sera celle contenue dans le document «*L'inventaire des besoins de formation de la théorie à la pratique*» de Nérée Bujold (1988) consultant en pédagogie universitaire à l'Université Laval de Sainte-Foy.

3.4 Cadre théorique

Dans le présent projet d'intervention, le besoin exprimé par le mandant en est un d'analyse de besoins de formation du personnel éducateur. Pour ce faire, il est primordial de mettre en relation deux composantes essentielles de l'organisation soit : les attentes de l'organisation et le bagage actuel de connaissances, d'habiletés et d'attitudes des éducateurs-éducatrices des centres de réadaptation. Cette mise en relation permet de faire une analyse de besoins en fonction des points de convergence et/ou de divergence entre la réalité organisationnelle (les attentes) et la réalité quotidienne de travail des éducateurs-éducatrices (leur perception de leurs acquis et de leurs besoins de formation).

Le modèle décrit par Nérée Bujold permet de mettre en relation ces deux composantes de la réalité fonctionnelle de l'organisation. Cependant, contrairement à son modèle, cette mise en relation permettra non pas de faire ressortir des écarts ou des manques, mais des points de divergence et des points de convergence. C'est à partir de l'analyse de ces points que seront élaborées des recommandations susceptibles de supporter une stratégie de formation des éducateurs et des éducatrices des Centres de réadaptation Chaudière-Appalaches.

TABLEAU 1

Réalité envisagée - réalité actuelle =
Points de convergence et de divergence

ENQUÊTES

RÉALITÉ ENVISAGÉE (attentes)
Contraintes environnementales et structurales
Orientations stratégiques
Enquêtes auprès des personnes-ressources

RÉALITÉ ACTUELLE (acquis)
Enquête auprès des éducateurs et
des éducatrices à temps complet

ANALYSE ET SYNTHÈSE

Points de convergence et de divergence entre les attentes de l'organisation et les acquis des éducateurs et des éducatrices

RECOMMANDATIONS

Besoins individuels et collectifs du personnel en matière de formation professionnelle

Certaines avenues de solution pour combler ces besoins

Le tableau 1 qui a pour titre réalité envisagée - réalité actuelle = points de convergences et de divergences est une création de l'auteur de cette intervention. Ce cadre conceptuel est une adaptation du modèle retenu par Bujold (1988) dans le document *L'inventaire des besoins de formation de la théorie à la pratique*.

Les chapitres suivants montreront de quelle façon sera mis en application ce cadre conceptuel. Ainsi, dans le chapitre de la démarche méthodologique seront décrits les choix méthodologiques utilisés dans la première partie du cadre conceptuel appelée «enquête». Ensuite, le chapitre «analyse et interprétation des données» permettra de faire ressortir les points de convergence et les points de divergence entre les différents types de données recueillies. Enfin, dans la partie «recommandations» des recommandations en lien avec l'objet de cette intervention seront énoncées à la lumière des constatations observées dans les parties précédentes.

CHAPITRE 4

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

4. Démarche méthodologique

Dans ce chapitre sera décrite la démarche utilisée pour recueillir les données nécessaires à la bonne marche du projet d'intervention. En premier lieu seront énumérés les moyens utilisés pour recueillir les attentes de l'organisation regroupées sous le terme «réalité envisagée». En second lieu sera décrite la méthode utilisée pour recueillir les besoins de formation et les perceptions des éducateurs-éducatrices regroupés sous le terme «réalité actuelle».

4.1 Réalité envisagée

Deux moyens différents ont été utilisés pour recueillir l'information concernant la réalité envisagée. Pour les parties contraintes environnementales et structurales et les orientations stratégiques, une analyse des documents référant au travail des éducateurs fut réalisée. Ces documents sont des rapports de firmes privées, des rapports internes de gestion, des rapports de différents groupes d'intervention en réadaptation, des rapports du Ministère de la Santé et des Services sociaux.

Concernant l'enquête portant sur la réalité envisagée, un questionnaire a été rempli par des personnes-ressources de l'organisation. Ces personnes-ressources remplissent une des fonctions suivantes : chef d'équipe, conseiller clinique, coordonnateur de campus ou responsable d'unité. Elles occupent un poste de gestion ou de conseiller auprès des éducateurs-éducatrices et font partie de la population des répondants sur l'analyse des besoins de formation. Onze personnes-ressources, désignées par le mandant pour leur capacité à décrire les attentes du milieu, ont répondu aux questions de cette enquête (le questionnaire est en annexe A). Les consignes se formulaient ainsi :

> *«En juillet 1994, une nouvelle organisation des services à la clientèle sera en opération aux CJDRA Chaudière-Appalaches.*

Cette réorganisation des services à la clientèle origine d'un processus de changement majeur engendré par la création de la nouvelle Régie régionale Chaudière-Appalaches.

Un de ces changements, en l'occurrence, les nouvelles clientèles à desservir, implique une réorganisation du travail des éducateurs-éducatrices. Cette réorganisation de leur travail implique-t-elle l'acquisition de nouvelles connaissances et de nouvelles habiletés? C'est ce que tentera de déterminer une enquête auprès des intéressés.

Pour réaliser cette enquête, il faut inventorier au point de départ

- *les clientèles nouvelles,*
- *les clientèles actuelles qui demandent une réorganisation des services et*
- *les changements que cela peut nécessiter dans le travail des éducateurs et des éducatrices.*

Le présent questionnaire veut identifier les attentes de l'organisation. La question synthèse pourrait être :
«Pour répondre aux besoins de la clientèle de juillet 1994, aurez-vous des attentes différentes de celles que vous avez aujourd'hui auprès de vos éducateurs et de vos éducatrices?»

Le choix des questions retenues pour ce questionnaire s'est fait après discussion avec le mandant et en relation avec le questionnaire remis aux éducateurs et éducatrices. L'objectif de ce questionnaire était de recueillir la perception des personnes-ressources sur quatre éléments en particulier soit : les connaissances, les habiletés et les attitudes nécessaires aux éducateurs et éducatrices pour faire leur travail en considérant les changements à venir et, les nouveaux défis auquel ils feront face.

La synthèse des résultats de cette enquête est présentée dans le chapitre analyse des données sous forme de tableaux. Les résultats bruts sont en annexe (annexe B).

Tableau 2 - Attentes au niveau des connaissances
Tableau 3 - Attentes au niveau des habiletés
Tableau 4 - Attentes au niveau des attitudes

Tableau 5 - Attentes sur les nouveaux défis qu'auront à relever les éducateurs et les éducatrices

4.2 Réalité actuelle

Pour réaliser la deuxième partie du projet, une enquête a été menée auprès des éducateurs et des éducatrices à temps complet du campus de Lévis et du campus de Saint-Damien. Pour décrire le but recherché par ce questionnaire (annexe C) voici reproduit le préambule du questionnaire :

> *«Dans un centre de réadaptation, chaque employé représente une ressource très importante pour l'atteinte des objectifs fixés. Les éducateurs et les éducatrices sont les éléments clés de la réalisation de la mission de l'organisation.*
>
> *Les éducateurs et les éducatrices doivent être prêts à affronter de nouveaux défis et à vivre avec les inévitables changements qu'implique la réadaptation de jeunes en difficulté.*
>
> *Un des moyens de faire face à ces changements est la formation.*
>
> *Le but de ce questionnaire est de vous consulter et ainsi permettre à votre organisation d'avoir une vue d'ensemble sur les besoins de formation de ses employés. Il ne s'agit pas ici de faire une évaluation de votre rendement mais bien d'avoir, à l'aide de votre opinion, une vision de vos besoins de formation.*
>
> *Vos réponses demeureront strictement confidentielles.*
>
> *Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.*
>
> *Le questionnaire est divisé en deux parties :*
> *1- l'analyse des besoins de formation*
> *2- le profil du répondant.*
>
> *Comment compléter le questionnaire?*
> *Assurez-vous de bien lire les directives décrites au début de chaque partie.*
> *Vous devez compléter le questionnaire en fonction du poste que vous occupez présentement ou celui que vous occupez la majeure partie du temps.*

Nous estimons qu'une trentaine de minutes sont nécessaires pour remplir ce questionnaire.»

Les répondants sont au nombre de 55 (33 pour le campus de Lévis et 22 pour le campus de Saint-Damien). Un seul questionnaire fut rejeté parce que le répondant était un stagiaire (l'enquête visant à sonder l'opinion des éducateurs-éducatrices à temps complet). Six répondants sont des employés à temps partiel réguliers et deux répondants, des employés à temps partiel occasionnels. Les questionnaires de ces derniers ont été retenus car leurs fonctions s'apparentent à celles des éducateurs à temps complet.

Pour assurer une meilleure compréhension des objectifs de ce questionnaire, des termes utilisés et de la façon de répondre aux questions, deux moyens ont été mis de l'avant. Premièrement, un prétest fut réalisé avec quatre responsables d'unité (qui ont aussi une tâche d'éducateur) et un éducateur. Cet exercice a permis de valider le choix des termes qui ont été utilisés. Deuxièmement, une séance d'information, précédant la période allouée pour répondre au questionnaire, a permis de sensibiliser les répondants aux raisons d'être de ce questionnaire et aux suites qu'il engendrera. Ces rencontres furent aussi l'occasion d'établir un premier contact avec les répondants et d'échanger sur leurs préoccupations actuelles.

Ce questionnaire comprend deux parties. **La première partie** comprend des questions sur les principales tâches du travail d'un éducateur ou d'une éducatrice. Ces tâches sont regroupées en thème (exemple : les aspect légaux et judiciaires) et le répondant est invité à répondre à trois types de questions pour chacune des tâches reliées à ce thème. Tout d'abord, on lui demande si cette tâche s'applique réellement dans son travail. Par la suite, si cette tâche s'applique, ressent-il un besoin de formation pour cette tâche. Enfin, si le répondant a exprimé un besoin de formation, de quelle nature est ce besoin (connaissances, habiletés ou attitudes). Dans cette première partie, il est aussi demandé aux répondants d'exprimer leurs opinions sur les changements à venir et leur intérêt pour travailler avec les nouvelles clientèles. **La seconde partie** du questionnaire porte sur le profil des répondants et permet ainsi de dresser le profil (années d'expériences, formation académique, etc.) de la population

sondée. Cette population sondée représente les éducateurs et éducatrices à temps complet des Centres de réadaptation Chaudière-Appalaches.

Les données ainsi recueillies par les questionnaires ont été comptabilisées. Ces compilations de données apparaissent dans les documents en annexe (annexe D). Ces données serviront pour la partie interprétation des données de ce rapport.

4.3 Limites du projet

Ce projet d'intervention voulait sonder l'opinion des principaux acteurs des Centres de réadaptation Chaudière-Appalaches sur les besoins de formation des éducateurs et des éducatrices à temps complet. Étant donné que l'organisation était déjà inscrite dans ce mouvement de changement et qu'il fallait des réponses rapides pour réaliser les échéanciers de travail, le projet, selon la demande des responsables, se voulait le plus pragmatique possible, mettant davantage l'emphase sur la collecte des opinions des gens que sur une recherche théorique poussée. Les éducateurs et éducatrices à temps partiel des Centres Chaudière-Appalaches n'ont pas été consultés, non pas que leurs opinions ne soient pas importantes ou que leurs besoins de formation soient inexistants mais par manque de temps et en raison de la difficulté de les rejoindre. Il faut noter, d'autre part, qu'un mémoire présenté par monsieur Jacques Laforest sous le titre de : *L'inventaire des besoins des éducateurs et éducatrices à temps partiel en centre de réadaptation pour mineurs et leur impact dans un programme d'intervention*, fut réalisé en 1991 avec le personnel du campus de Lévis et que cet inventaire a été utilisé pour des changements déjà survenus.

CHAPITRE 5

ANALYSE DES DONNÉES

5. Analyse des données

Dans le chapitre précédent, il a été question de la démarche utilisée pour recueillir les données pertinentes au projet d'intervention. Dans le présent chapitre sont présentées, sous forme de tableaux, les données recueillies. Dans le chapitre «interprétation des données» ces mêmes données seront utilisées pour faire ressortir entre elles les points de convergence et de divergence.

5.1 Étude de documents

5.1.1 Analyser les contraintes environnementales et structurales

Pour bien saisir l'importance des contraintes environnementales et structurales, il faut revenir à la naissance même de la région 12. Le réaménagement des régions est issu de démarches politiques et administratives :

1- la Commission Rochon qui donne un éclairage important sur les ressources nécessaires à la distribution des services sociaux aux jeunes de la région;

2- la loi 120 qui institue le regroupement des Centres Jeunesse Chaudière-Appalaches;

3- les travaux de l'étude de Bourassa et Letarte qui ont porté sur l'utilisation des services en centres de réadaptation des jeunes en difficulté d'adaptation pour les régions de Québec et de Chaudières-Appalaches, et autres rapports ou travaux.

On peut dégager de ces différentes études et de ces rapports un contexte de réorganisation régionale des services à la jeunesse qui touche les aspects administratifs, politiques, cliniques, sociaux et humains.

Les aspects politiques, sociaux et humains sans être négligeables, seront considérés comme de second intérêt pour cette recherche. Étant donné toute l'ampleur de ces aspects, il serait utopique de prétendre les analyser sans faire une étude exhaustive de leur nature et de leurs ramifications. Aussi, ces trois aspects ne seront-ils pas abordés dans le présent projet. Les aspects administratifs et les aspects cliniques seront les éléments retenus et considérés essentiels à la réalisation du mandat de ce projet d'intervention.

5.1.1.1 Contraintes administratives

Malgré une division de la grande région de Québec en deux régions distinctes, la région nord (Québec) et la région sud (Chaudière-Appalaches), une nécessaire interdépendance exige une concertation administrative. La répartition des biens et des argents et celle des effectifs impliquent discussions et concertation de la part des directions administratives. Cette concertation et les décisions qui en découlent doivent tenir compte du contexte politico-économique actuel qui en est un d'austérité administrative.

5.1.1.2 Contraintes cliniques

Les orientations stratégiques en matière d'autosuffisance régionale optimale font que les campus doivent accueillir des clientèles totalement nouvelles (des filles, des jeunes en encadrement intensif et des jeunes en mise sous garde en milieu fermé). Ainsi, l'arrivée d'une clientèle filles exige-t-elle une réorganisation de l'approche réadaptative utilisée pour des intervenants habitués, depuis plusieurs années, à une clientèle garçons assez homogène. Même l'organisation physique des lieux et la programmation des activités devront être revues. L'arrimage de la mission de protection (CPEJ) et de la mission de réadaptation (CRJDA) implique pour l'éducateur l'apprentissage de rôles nouveaux.

5.1.2 Inventorier les orientations stratégiques

5.1.2.1 Mission de l'organisation

Les Centres Jeunesse Chaudière-Appalaches ont la responsabilité de voir à la protection de la jeunesse, à la réadaptation des jeunes en difficulté d'adaptation et à la protection de la société. Ils sont aussi responsables de la gestion de l'accès à une banque de ressources intermédiaires de type familial.

Les Centres de réadaptation (campus Saint-Damien et campus Lévis) ont comme mandat la réadaptation des jeunes qui leur sont confiés en vertu des lois suivantes : la Loi des services santé et services sociaux (L.S.S.S), la Loi de la protection de la jeunesse (L.P.J) et la Loi sur les jeunes contrevenants (L.J.C.) et à la protection de la société en vertu de la Loi des jeunes contrevenants (LJC).

5.1.2.2 Valeurs de l'organisation

Suite à différentes journées d'étude réunissant les membres de la direction, les partenaires socio-économiques, le personnel et les usagers ainsi que les membres de la direction, certaines valeurs à privilégier ont été retenues. Ces valeurs ont un lien direct avec la mission de l'organisation et le mandat du ministère de la Santé et des Services sociaux. En voici la description :

- **l'importance du respect des jeunes**

L'organisation place le jeune comme valeur centrale de sa mission. Elle veut ainsi décrire la primauté des aspects aide, assistance et conseil auprès de la clientèle qu'elle dessert.

Se rattachent à ces notions les préoccupations suivantes :

- la responsabilité des parents dans la poursuite des objectifs de l'organisation tout au long du processus de prise en charge,

- la responsabilité du jeune comme principal acteur de cette intervention en centre de réadaptation,
- l'exercice des droits des jeunes,
- la reconnaissance des besoins des jeunes et
- la protection de la société.

- **la primauté des ressources humaines**

Pour l'organisation, les décisions doivent se prendre là où se passe l'action et, pour ce faire, il faut investir (et non dépenser) dans les ressources humaines en place. De même, il faut mettre les conditions nécessaires menant à la prise des responsabilités individuelles et collectives.

- **des services de qualité**

Pour offrir des services de qualité, il faut poser des actions concrètes :

- assurer une continuité des services malgré une modification des tâches et des responsabilités (clientèle nouvelle, mandat différent, structure différente),
- bâtir sur les acquis,
- créer de la synergie,
- rechercher et développer de nouveaux services.

- **Efficacité, efficience et économie**

La conjoncture actuelle fait en sorte qu'il faut un travail :
- qui soit centré sur les résultats,
- qui demande un engagement ferme du personnel,
- qui implique des moyens articulés et
- qui exige d'en faire plus avec moins.

5.1.2.3 Choix stratégiques

La direction des Centres Jeunesse Chaudière-Appalaches, en collaboration avec ses différents partenaires, a fait une démarche de planification stratégique. De cette démarche se dégagent des choix stratégiques qui touchent directement ou indirectement le travail du personnel des centres de réadaptation.

Parmi les choix stratégiques ou enjeux qui touchent directement le travail du personnel des centres de réadaptation, notons :

- **l'autonomie des services à la clientèle région 12**

La situation implique que de **nouvelles clientèles devront être desservies**. S'ajoutent, à une clientèle garçons de 13-18 ans, les garçons de 12 ans et moins, les garçons qui demandent un encadrement intensif ou une garde en milieu fermé et les filles en mode d'encadrement en milieu ouvert. La nouvelle clientèle demande une nouvelle organisation des services, une affectation différente du personnel et une formation du personnel en fonction de connaissances et d'habiletés à acquérir.

- **l'accessibilité des services à notre clientèle**

L'organisation devra se doter d'une politique d'accès. Cet objectif d'accessibilité comporte la nécessité de définir des mécanismes d'accès, de consulter et d'informer le personnel.

- **l'intégration des établissements**

Pour ce faire, il faut d'abord s'entendre sur la mission, sa compréhension et se doter d'un projet d'entreprise qui fera en sorte que les membres du personnel des différents établissements se sentent solidaires de cette mission. Cette intégration des établissements implique aussi la nécessité de réviser les

politiques et les systèmes de gestion. Une revue des politiques reliées aux dossiers du personnel, à la formation, aux stages et à une politique décisionnelle de dotation ou remplacement du personnel, est essentielle.

Enfin, pour vraiment faire de cette intégration une réussite, il faut développer un sentiment d'appartenance à la nouvelle organisation. Les moyens identifiés pour y réussir sont : des mécanismes d'information et de consultation pour l'ensemble du personnel, une communication interne efficace et des microstructures qui répondent aux objectifs de déconcentration et d'intégration.

- **la gestion stratégique des ressources humaines**

L'organisation devra se doter d'une politique commune au niveau des nouveaux employés : dotation, recrutement, formation et programme d'aide aux employés. Il sera nécessaire d'analyser les politiques existantes et de les adapter aux besoins actuels. Cette gestion stratégique demande aussi l'élaboration d'un plan des ressources humaines.

- **la promotion de la qualité des services**

L'uniformisation de la formation pratique et l'adoption du principe de la formation continue devront être étudiées sérieusement.

- **la réorganisation des infrastructures matérielles**

Certains lieux physiques devront être organisés et relocalisés.

- **l'objectif de concertation pour l'équipe de direction**

La concertation des dirigeants aura une influence certaine sur l'esprit d'ensemble de l'organisation et sur la mobilisation du personnel vers les objectifs visés. Il faudra donc veiller à établir solidement cette concertation qui devra rallier toutes les énergies. Des actions clés touchant le personnel des centres de

réadaptation résument l'intervention des gestionnaires en lien avec les orientations stratégiques :

- informer et consulter
- mettre en place la formation
- favoriser l'intégration
- favoriser l'identification à des valeurs
- soutenir l'engagement à réaliser une mission commune.

5.2 Enquête auprès de personnes-ressources

L'enquête auprès des personnes-ressources a permis de recueillir les perceptions sur les connaissances, les habiletés et les attitudes que devront posséder les éducateurs et les éducatrices pour bien faire leur travail dans le contexte des changements à venir pour l'organisation. Ont été aussi recueillies, dans cette enquête, les perceptions des personnes-ressources sur les défis que devront relever les éducateurs et les éducatrices et, les moyens qu'ils croient nécessaires d'instaurer pour que l'organisation s'adapte aux changements.

Dans ce chapitre ne seront présentées que les données les plus pertinentes, leur pertinence étant jugée selon qu'elles ont retenu l'attention de plusieurs personnes-ressources ou qu'elles sont en lien direct avec les orientations stratégiques de l'organisation. Voici ces données présentées sous forme de tableau.

TABLEAU 2
Attentes au niveau des connaissances

Connaître

1- La dynamique des adolescentes, la manière dont s'exprime la mésadaptation chez la fille
2- Les adolescentes et la sexualité
3- La philosophie d'intervention pour la clientèle sécuritaire
4- Les lois
5- La toxicomanie

TABLEAU 3
Attentes au niveau des habiletés

Savoir-faire

1- Des interventions souples
2- Des choix de programmation adaptée
3- De l'animation avec un groupe de filles
4- Une approche plus individualisée par rapport au groupe
5- Des actions responsables et autonomes

TABLEAU 4

Attentes au niveau des attitudes

Savoir-être

1- Adapté à la nouveauté
2- Respectueux des besoins des jeunes
3- À l'écoute : le décodage des messages
4- Ferme
5- Emphatique

TABLEAU 5

Attentes sur les nouveaux défis

Relever le défi de

1- Travailler avec une clientèle nouvelle (âge, sexe, mixité des âges et des sexes).
2- Accepter, s'impliquer et vivre les changements.
3- Développer et accepter de nouvelles façons de faire.
4- Découvrir et partager avec de nouveaux partenaires des défis à l'intérieur de programmes nouveaux et d'une organisation modifiée.
5- Être plus imputable et plus autonome de ses décisions.
6- Demeurer mobilisé et créatif quant aux approches à adopter à l'égard des clients, travailler en qualité malgré un contexte de rareté des ressources.
7- Développer une approche de souplesse quant au vécu. de réadaptation à l'interne, bien saisir et se centrer sur l'essentiel.
8- S'adapter à de nouveaux leaders.
9- Développer la mentalité «région ou réseau».
10- Se centrer sur la mission du centre.
11- Être efficace et efficient, donner le bon service au bon moment pour le bon individu et s'arranger pour offrir le service à plus de monde possible.

Au **tableau 5**, il faut apporter la précision suivante : les données primaires montrent un nombre élevé de défis qu'auront à relever les éducateurs et les éducatrices. Cette perception des personnes-ressources met en lumière l'étalement d'un grand nombre de défis différents. Leurs perceptions, dans l'ensemble, demeurent sectorielles, c'est-à-dire qu'ils sont d'abord préoccupés par les défis à relever dans leur secteur d'activité et leur pensée globale est embryonnaire. Cette remarque est importante puisque lorsqu'une organisation fait face à des changements importants, il est nécessaire d'ajuster le tir et de restreindre les cibles à atteindre. En effet, si plusieurs cibles sont visées en même temps, le risque est grand d'avoir des actions disparates, non cohérentes et de créer de la confusion chez les éducateurs.

5.3 Enquête auprès des éducateurs et des éducatrices

Les résultats bruts de l'enquête sur l'analyse des besoins des éducateurs et éducatrices sont donnés en annexe (annexe D). La synthèse ci-dessous représente les éléments qui apparaissent les plus importants dans la réalisation de cette recherche.

Les éléments de la recherche sont présentés sous forme de tableaux.

- Tableau 6 Besoins de formation
- Tableau 7 Conclusion à l'analyse de formation
- Tableau 8 Clientèles nouvelles
- Tableau 9A -9B Profil des répondants

Le **tableau 6** fait état des besoins de formation (score de 40 % et plus) formulés ou exprimés dans les thèmes suivants : la clientèle actuelle, relation avec l'entourage, problématiques particulières, tâches particulières, organisation du travail et aspects légaux et judiciaires. Le **tableau 6** regroupe les réponses des répondants des deux campus parce qu'aucune différence profonde (sauf exception) n'est apparue dans les réponses de niveau 2 et 3, c'est-à-dire un besoin important de formation et un besoin essentiel de formation. Dans la colonne «**nature du besoin**», on retrouve les abréviations suivantes : CON pour **connaissances**, HAB pour **habiletés** et ATT pour **attitudes**. Est

comptabilisé dans chacune de ces colonnes le nombre de répondants qui croient avoir des besoins de cette nature pour le thème concerné (par exemple 21 répondants croient avoir besoin de connaissances sur le travail avec les jeunes en réinsertion sociale). Ces colonnes servent surtout à déterminer à quel niveau le besoin de formation se fait le plus sentir.

Les plus hauts pourcentages vont à la toxicomanie, à l'abuseur, à l'agressivité et au suicidaire. L'application de la Loi sur les jeunes contrevenants attire 55,5 % des répondants : cependant 40 sur 55 répondants expriment d'abord un besoin de connaissance.

TABLEAU 6

Besoins de formation

Pour les deux campus, 55 répondants. Dans certains cas, il y avait absence de réponse donc un nombre moins grand de répondants.

	S'applique dans mon travail		Niveau de besoin de formation le pourcentage retenu = besoins importants +besoins essentiels	Nature du besoin		
	OUI	NON		CON	HAB	ATT
1. L'agressivité	52	1	67,3 %	20	**29**	**36**
2. La démotivation	53	0	58,4 %	20	24	24
3. L'abusé	49	4	63,2 %	**32**	**31**	**30**
4. L'abuseur	46	7	69,5 %	**33**	25	**31**
5. Le suicidaire	51	2	66,6 %	**29**	**30**	**34**
6. La toxicomanie	51	2	76,4 %	**34**	**34**	**34**
7. les jeunes en réinsertion sociale	43	12	62,8 %	21	24	22
8. Lien entre les jeunes et la famille	53	1	47,0 %	24	24	17
9. Les entrevues individuelles	55	0	45,4 %	18	**27**	23
10. Les rencontres avec les parents	55	0	43,6 %	14	**29**	25
11. Application de la Loi sur les jeunes contrevenants	54	0	55,5 %	**40**	10	13
12. Application de la Loi de la protection de la jeunesse	54	0	44,4 %	**37**	**10**	7

Le **tableau 7** constitue la synthèse des données de questions relatives aux changements en cours dans l'organisation. Les répondants exprimaient leur accord ou leur désaccord aux énoncés proposés. Les possibilités de réponses s'étalaient sur un continuum de quatre chiffres. Le chiffre 1 pour totalement en accord, le chiffre 2 pour plutôt en accord, le chiffre 3 pour plutôt en désaccord et le chiffre quatre pour totalement en désaccord. Pour les fins d'analyse, les pointages des chiffres 1 et 2 furent regroupés dans un même pourcentage et, les pointages des chiffres 3 et 4 dans un autre pourcentage. On constate que, dans l'ensemble, les répondants s'expriment en accord avec les énoncés. **Toutefois, à l'énoncé «je suis intéressé à consacrer du temps personnel pour me perfectionner» les répondants du campus de Lévis 22/34 se démarquent de ceux du campus de Saint-Damien 8/22 par leur accord à cet énoncé.** En faisant référence au contexte organisationnel, on peut expliquer cet écart par une attitude empreinte de méfiance des éducateurs et des éducatrices de Saint-Damien dans leur relation avec la direction.

TABLEAU 7

Conclusion à l'analyse des besoins de formation :
anticipation des changements
Pour les deux campus : 55 répondants

	Pourcentage des répondants en accord avec l'énoncé
1. J'anticipe des changements significatifs dans mon milieu de travail pour les années 1994-1995.	**(92,7 %)**
2. Pour répondre aux exigences de mon travail des prochaines années, je devrai améliorer mes connaissances.	**(89,0 %)**
3. Pour répondre aux exigences de mon travail des prochaines années, je devrai améliorer mes habiletés.	**(89,0 %)**
4. Pour répondre aux exigences de mon travail des prochaines années, je devrai modifier certaines attitudes.	**(70,0 %)**
5. Je suis intéressé à participer à des sessions de formation pour développer mes compétences.	**(100 %)**
6. Je suis intéressé à consacrer du temps personnel pour me perfectionner.	* **(54,5 %)**
7. Je suis intéressé à offrir mon expertise afin de transmettre mes connaissances.	**(70,9)**

* 45,5 % se disent en désaccord avec cet énoncé, écart entre les choix des répondants du campus de Lévis et de Saint-Damien.

Le **tableau 8** traite de la position des éducateurs et éducatrices par rapport à la nouvelle clientèle. Pour les répondants du campus de Lévis, il y aura cinq nouveaux types de clientèle. Pour les répondants du campus de Saint-Damien, une seule nouvelle clientèle viendra s'ajouter à celles déjà existantes.

L'exercice du questionnaire consistait à demander aux répondants leur degré d'intérêt pour ces clientèles. Ils avaient le choix entre le fait d'être **beaucoup intéressés, aucunement intéressés ou indifférents**, c'est-à-dire ne pas avoir d'opinion défavorable ou favorable quant au travail avec cette clientèle. Les commentaires des répondants, après que le questionnaire fut rempli, indiquent que plusieurs intervenants auraient souhaité avoir un choix plus grand de réponses pour davantage graduer leur appréciation de telle ou de telle clientèle. Pour les répondants exprimant être indifférents ou beaucoup intéressés à ces clientèles, ils exprimaient à la fois leur besoin de formation et la nature de ce besoin.

L'intérêt pour le travail avec une clientèle en mise sous garde en milieu fermé est supérieur aux autres. Toutefois, si l'on considère les «indifférents» comme des répondants qui accepteraient de travailler avec cette clientèle, le bassin des éducateurs et des éducatrices susceptibles d'être intéressés est suffisant pour former une équipe de travail par type de clientèle (selon le cas de 5 à 9 personnes). Dans leurs commentaires, les répondants ont exprimé le désir d'être consultés sur les assignations des personnes selon les types de clientèles.

TABLEAU 8
Clientèles nouvelles

Campus de Lévis : 33 répondants

	Niveau d'intérêt			Niveau de besoin de formation				Nature du besoin		
	INDI	AUCUN	BEAU	0	1	2	3	CON	HAB	ATT
1. Filles 12-15 ans	5	**25**	3	3	0	5	**12**	17	16	17
2. Filles 15-18 ans	**10**	16	**7**	3	1	4	**18**	20	19	22
3. Mixité filles-garçons	10	**20**	**3**	5	0	4	**13**	15	15	13
4. Les jeunes en mise sous garde en milieu fermé	10	12	**11**	4	2	4	**14**	17	19	17
5. Les jeunes en encadrement intensif	11	15	**7**	8	2	3	**12**	15	16	17

Campus de Saint-Damien : 22 répondants

Filles 12-15 ans	5	6	**11**	0	3	2	**11**	15	14	15

Les **tableaux 9A** et **9B** touchent le profil des répondants. Ce bilan des profils des répondants permet de faire le profil des expériences de travail, des années d'expérience, de la formation académique, des éducateurs et éducatrices à temps complet des campus Lévis et Saint-Damien. Seront présentés les résultats (figures) les plus pertinents à cette analyse.

Chaque figure fait état d'une question posée aux répondants. En bas, on retrouve les choix de réponses et à gauche le pourcentage recueilli par chaque choix.

TABLEAU 9 A

Profil des répondants

Pour les deux campus : 55 répondants

1 - Votre statut d'emploi actuel?

1. Temps complet	**47**
2. Temps partiel régulier	6
3. Temps partiel occasionnel	2

2 - Votre formation académique?

1. Secondaire	1
2. Collégial	**36**
3. Certificat de 1er cycle universitaire	4
4. Baccalauréat	14

3 - Si vous avez une formation collégiale ou universitaire quelle est votre spécialité?

1. Éducation spécialisée	**27**
2. Technique policière	1
3. Intervention sociale	1
4. Psycho-éducation	9
5. Autres	
- administration	2
- certificat enfance inadaptée	1
- criminologie	1
- intervention délinquance	4
- génagogie	1
- sociologie	1
- service social	1
éducation	2

4. Votre horaire?

1. Jour	5
2. Soir	0
3. Horaire variable	**50**

5 - Vos années d'expé-rience comme éducateur ou éducatrice?

1. Moins d'un an	0
2. Entre 1 et 2 ans	0
3. Entre 2 et 5 ans	3
4. Entre 5 et 10 ans	7
5. Plus de 10 ans	**45**

6 - Avec quelle(s) clien-tèle(s) avez-vous travaillé? (Plus d'une réponse possible)

1. Garçons 9-12 ans	23
2. Garçons 12-15 ans	**38**
3. Garçons 15-18 ans	**44**
4. Filles 9-12 ans	9
5. Filles 12-15 ans	12
6. Filles 15-18 ans	14
7. Groupes mixtes garçons et filles	13
8- Groupes mixtes d'âge	14

7 - Avez-vous participé, au cours des deux der-nières années à des activités de formation?

1. Aucune	8
2. L'équivalent de 2 jours ou moins	11
3. Entre 2 et 5 jours de formation	**15**
4. Entre 5 et 10 jours	12
5. Plus de 10 jours de formation	9

TABLEAU 9 B

Profil des répondants

Pour les deux campus : 55 répondants

1- Pour mieux faire mon travail j'ai besoin :

1. De plus de formation	**39**
2. D'une organisation différente de mon temps	13
3. D'une organisation différente de mes tâches	16

2. Je préfère les activités de formation :

1. Individuelles	7
2. En groupe	**29**
3. Avec les membres de mon équipe de travail	**29**
4. Avec des personnes autres que celles de mon équipe de travail	11
5. Toutes les réponses	4

5. À quel moment voulez-vous être impliqué (demander votre avis) dans la formation?

1. Dans le choix des objectifs	**27**
2. Dans la préparation des activités de formation	17
3. À la formation comme telle	**37**
4. À l'évaluation	18

4- La responsabilité de la formation appartient à :

1. L'organisation	36
2. L'individu	17
3. Le responsable immédiat	2
4. Responsabilité partagée	20

5. Pour un éducateur ou une éducatrice, l'aspect le plus important de son travail est :

1. Ses connaissances	35
2. Ses habiletés	33
3. Ses attitudes	**50**
4. Sa formation	22
5. Son entourage	17
6. Ses conditions de travail	26
7. Son implication	1

6. Votre appréciation de ce questionnaire:

1. Difficile à remplir	4
2. Facile à remplir	**28**
3. Complet	14
4. Incomplet	5
5. Il sera utile	**24**
6. Il sera inutile	3

Précisions aux tableaux 9A et 9B

Les figures 1 à 8 reprennent certains éléments des tableaux 9a et 9B. Cette répartition des répondants est faite en pourcentage et donne une représentation plus visuelle du profil des répondants.

FIGURE 1

QUESTION - Quelle est votre formation académique?

Répartition des répondants selon leur formation

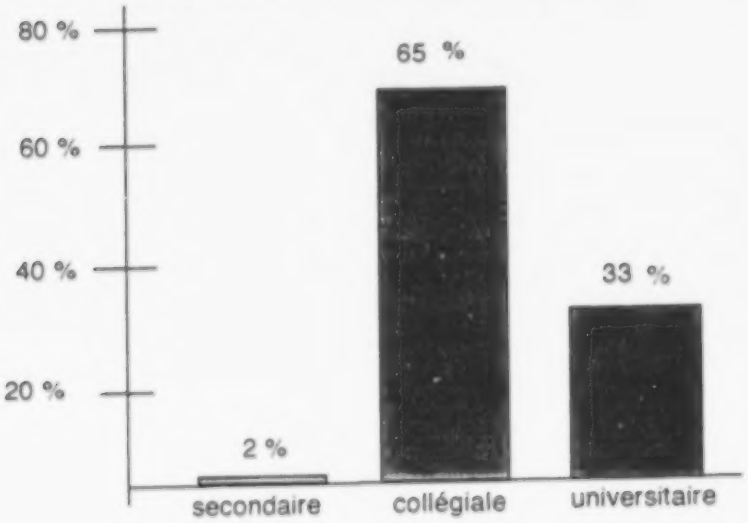


FIGURE 2

QUESTION - Quelles sont vos années d'expérience comme éducateur ou éducatrice?

Répartition des répondants selon les années d'expérience

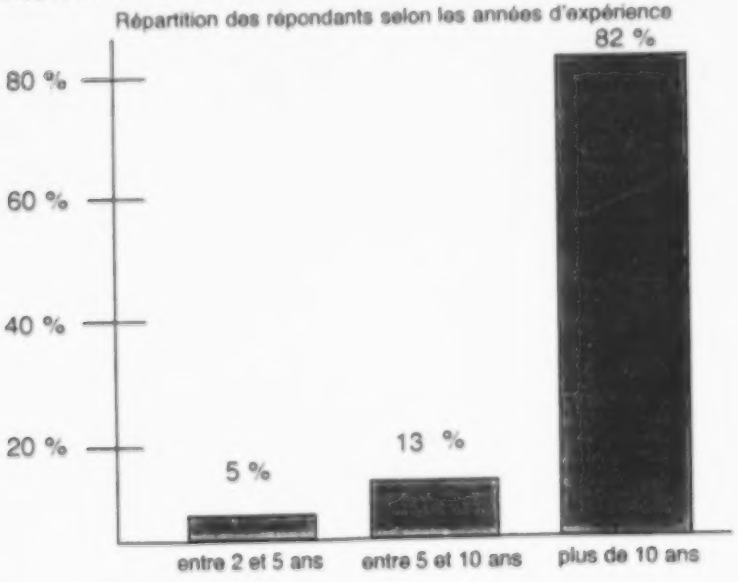


FIGURE 3

QUESTION - Avec quelle(s) clientèle (s) avez-vous déjà travaillé?

Répartition des répondants selon leur expérience avec les clientèles

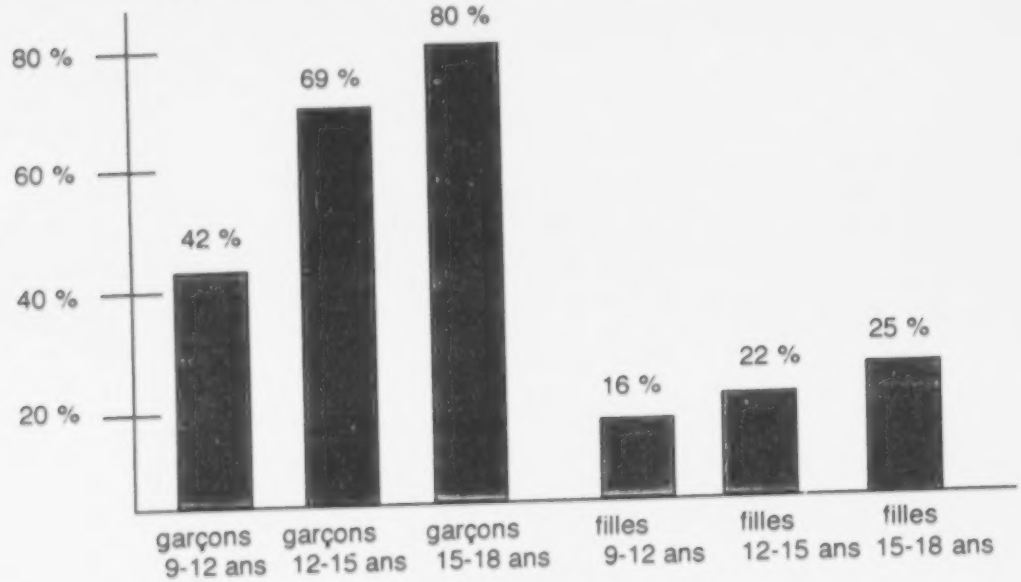


FIGURE 4

QUESTION - Avez-vous participé, aux cours de deux dernières années à des activités de formation?

Répartition des répondants selon leur participation à des journées de formation

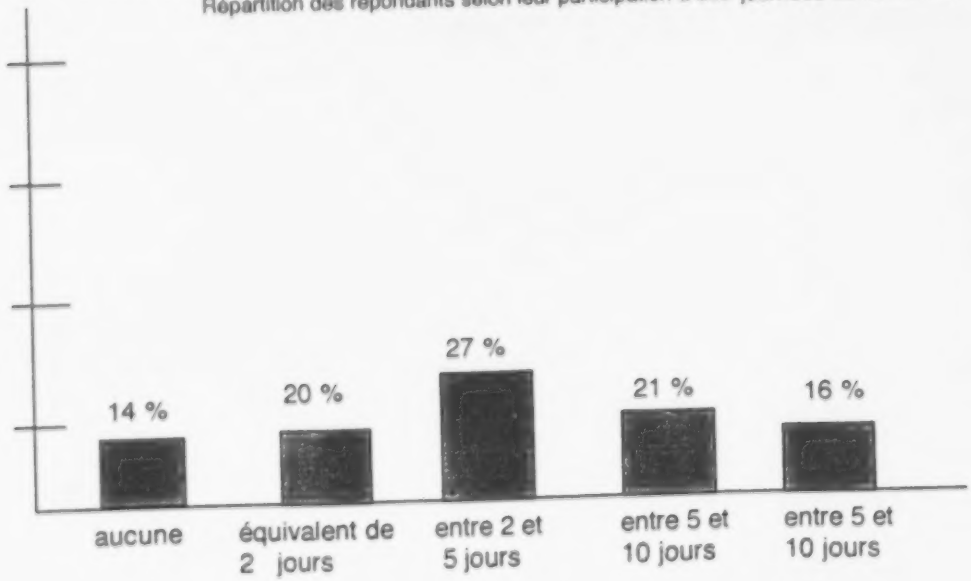


FIGURE 5

QUESTION - Qu'avez-vous besoin pour mieux faire mon travail?

Répartition des répondants selon leur choix de moyen de support

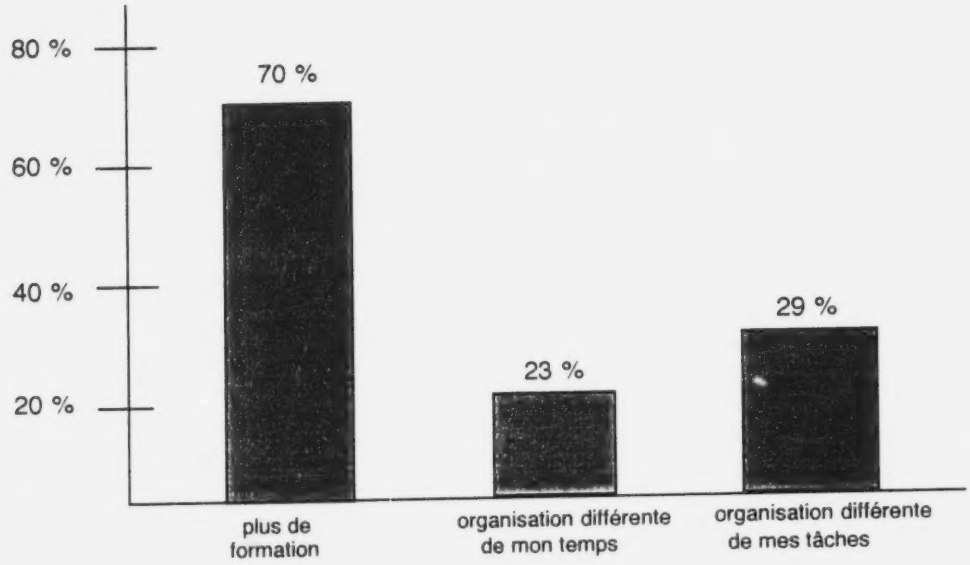


FIGURE 6

QUESTION - Comment préférez-vous vivre vos activités de formation?

Répartition des répondants selon leur préférence de participation

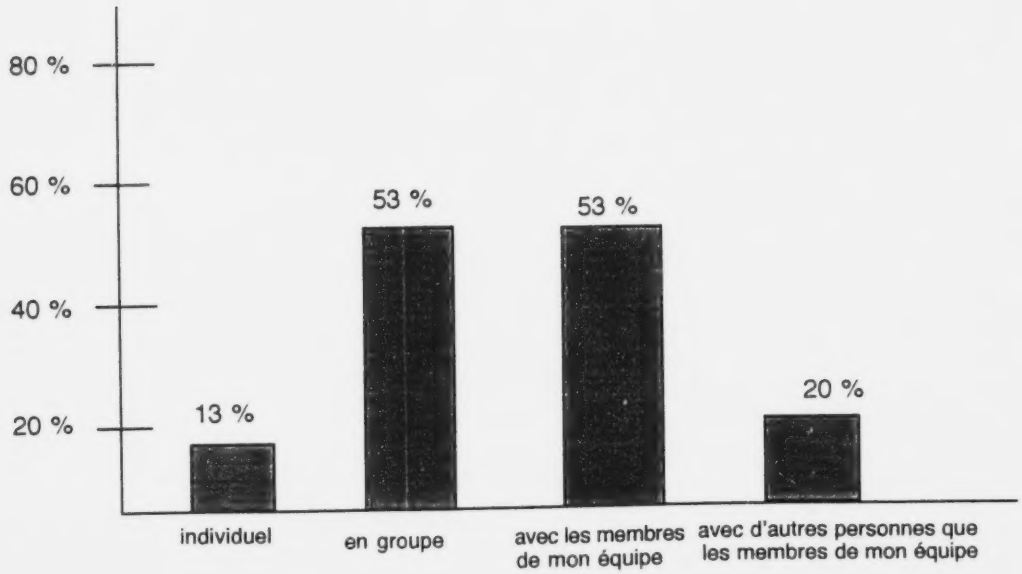


FIGURE 7

QUESTION - À quel moment voulez-vous être impliqué dans la formation?

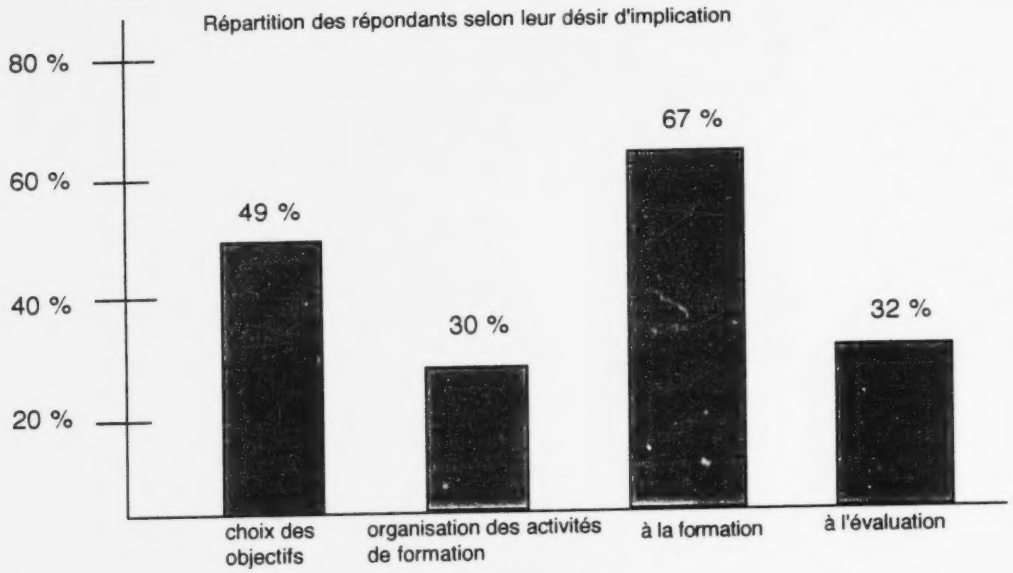
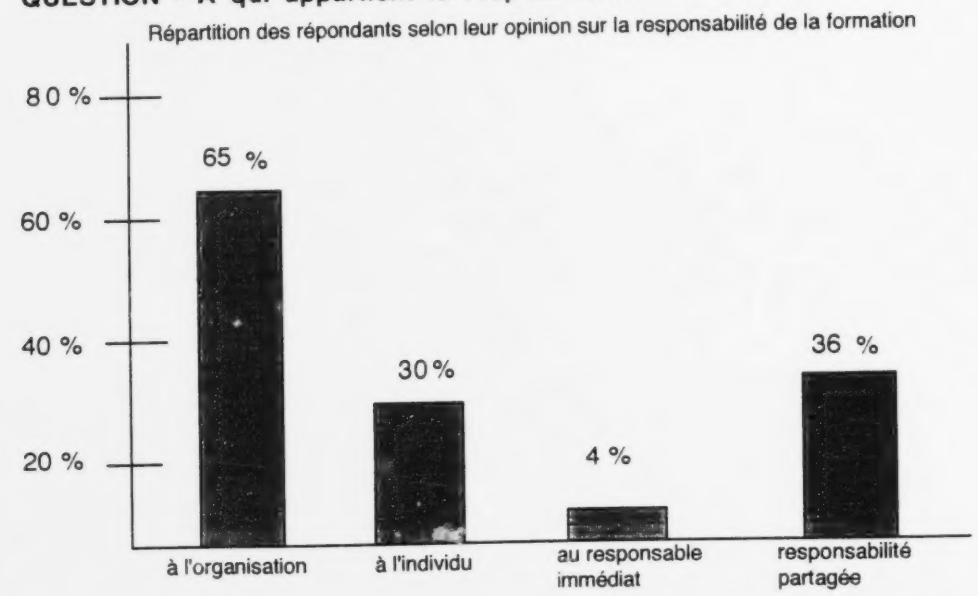


FIGURE 8

QUESTION - À qui appartient la responsabilité de la formation?



5.4 Conclusion à l'analyse des données

Cette analyse fut réalisée grâce aux données recueillies par l'étude de documents et par des questionnaires. Elle a permis de décrire les éléments les plus pertinents, pour ce projet, des données des différentes enquêtes.

Dans le prochain chapitre la partie interprétation des données sera abordée. Cet exercice consiste à comparer les données recueillies pour en dégager les points de convergence et les points de divergence.

CHAPITRE 6

INTERPRÉTATION DES DONNÉES

6. Interprétation des données

Pour réaliser l'étape d'interprétation, les données seront reprises tableau par tableau et certains liens seront effectués entre ces données et les données qui émanent des orientations stratégiques de l'organisation, des attentes de l'organisation et des contraintes de l'environnement. De ces différents liens découleront certaines constatations. Ces constatations serviront d'assises aux recommandations.

En ce qui concerne les orientations stratégiques, elles sont issues de deux documents : *Plan d'organisation, regroupement CPEJ-CRJDA Chaudière-Appalaches*, 10 juillet 1992, par le groupe CFC et le document *Planification stratégique, enjeux 1993-1994*, novembre 1993. Quant aux attentes de l'organisation, elles ont été récoltées grâce à un questionnaire (annexe A). Les résultats seront cités selon leur pertinence. Enfin, pour ce qui est des contraintes de l'environnement, il s'agit de points qui ont semblé les plus importants parmi les données recueillies dans différents rapports. Ces contraintes seront mentionnées avec chaque élément correspondant.

Les données du **tableau 6** démontrent que certaines problématiques demandent un besoin de formation important ou essentiel : l'agressivité, la démotivation, les jeunes qui sont abusés, les jeunes qui sont des abuseurs, les jeunes qui pensent au suicide et les jeunes qui font une surconsommation de drogue, d'alcool ou de médicament.

Par ailleurs, dans les orientations stratégiques de l'organisation une des premières valeurs à sauvegarder et à promouvoir est la priorité à donner aux besoins des jeunes. Il apparaît donc que les attentes des éducateurs et éducatrices et la valeur à promouvoir vont dans le même sens. Ces différents besoins ne sont pas nouveaux et ont déjà fait l'objet d'un programme de formation; cependant le besoin d'en apprendre plus sur le sujet est toujours présent.

L'enquête auprès des personnes-ressources de l'organisation démontre également une préoccupation pour les connaissances, les habiletés et les attitudes à acquérir devant les problématiques déjà citées. Ils sont particulièrement préoccupés par la toxicomanie. De ces différentes observations découle une première constatation :

l'agressivité, la démotivation, le jeune abusé, le jeune abuseur, le suicide et la toxicomanie sont des préoccupations importantes pour l'ensemble des acteurs de l'organisation.

On retrouve aussi dans le **tableau 6** une demande de formation importante ou essentielle pour les jeunes en réinsertion sociale. Par contre, les orientations stratégiques de l'organisation ne placent pas la réinsertion sociale comme une priorité. Toutefois, on peut voir dans l'objectif «efficacité, efficience et économie», une préoccupation de l'organisation à rendre toutes les étapes de la réadaptation efficaces et efficientes. La réinsertion sociale est une de ces étapes et les résultats qui s'y rattachent sont tout aussi importants que l'accueil ou la réadaptation comme telle. Par contre, dans les résultats de l'enquête auprès des personnes-ressources, on ne retrouve pas la réinsertion sociale comme une priorité. Il apparaît pourtant probable que, si on demandait l'avis des personnes-ressources de l'organisation quant à l'importance de la réinsertion sociale, on aurait une réponse positive. Toutefois, cette importance ne transparaît pas dans leurs réponses écrites. Une deuxième constatation peut se formuler ainsi :

pour un nombre important d'éducateurs et d'éducatrices, le travail avec les jeunes en réinsertion sociale demande un besoin de formation important ou essentiel. Toutefois, ce besoin n'est pas soulevé par les personnes-ressources de l'organisation.

Il faut ajouter, comme on le soulignait dans la partie description de la problématique, que le regroupement des centres de réadaptation avec le centre de protection de l'enfance et de la jeunesse rend nécessaire un ensemble d'arrimages aux points d'intersection entre la mission de protection et la mission de la réadaptation. La réinsertion sociale est un de ces points d'arrimage. Il est

toutefois difficile de déterminer la part de travail qui revient à l'intervenant social et celle qui revient à l'éducateur ou l'éducatrice lorsqu'un jeune est en réinsertion sociale.

Certaines tâches particulières des éducateurs sont en lien direct avec la réinsertion sociale des jeunes. Ainsi, le lien à entretenir entre le jeune et la famille amène 47,0 % des répondants à exprimer un besoin important ou essentiel de formation dans ce domaine. L'organisation du travail des éducateurs comprend aussi la réinsertion sociale (si on considère que la réinsertion sociale consiste à préparer le jeune à retourner dans sa famille). Les répondants expriment un besoin de formation pour l'animation des rencontres avec les parents (43,6 %).

Finalement, deux aspects légaux et judiciaires semblent préoccuper particulièrement les répondants : l'application de la Loi sur les jeunes contrevenants (55,5 %) et l'application de la Loi de la protection de la jeunesse (44,4 %). Dans une moindre mesure également, on remarque que les répondants sont aussi préoccupés par les droits des jeunes, leurs droits comme intervenants, le code d'éthique de l'organisation. Dans tous les cas, la nature du besoin le plus exprimé est la **connaissance.** Cette préoccupation est partagée par les personnes-ressources de l'organisation. C'est ainsi qu'un troisième constatation se précise :

les aspects légaux et judiciaires préoccupent les répondants et ils expriment un besoin de plus de connaissances sur ces sujets.

Il faut considérer qu'un nouveau code civil est maintenant en vigueur au Québec. Même si les impacts directs ne sont pas encore apparents dans les centres de réadaptation, ce nouveau code civil préoccupe déjà les éducateurs et les éducatrices.

Le **tableau 7** porte sur les perceptions des répondants concernant les changements dans leur organisation. Les orientations stratégiques de l'organisation précisent que les éducateurs et les éducatrices de l'organisation

auront à vivre plusieurs changements significatifs. Dans le document *Planification stratégique enjeux 1993-1994*, certains objectifs amèneront des changements : desservir les nouvelles clientèles, actualiser la microstructure (l'organisation des services et la répartition du personnel). C'est ainsi que l'on constate que :

Il existe auprès des répondants une conscience que l'avenir immédiat sera empreint de changements assez significatifs pour eux. Pour faire face à ces changements, ils se disent prêts à améliorer leurs connaissances, leurs habiletés et à modifier certaines de leurs attitudes. Ils souhaitent participer à des activités de formation et sont même désireux d'y offrir leur expertise.

Cela est corroboré par les personnes-ressources de l'organisation. En effet, ces personnes-ressources soulignent dans leurs réponses au questionnaire que les éducateurs et les éducatrices auront à faire face aux nouveaux défis suivants : développer et accepter de nouvelles façons de faire, découvrir et partager avec des nouveaux partenaires des défis à l'intérieur de programmes nouveaux et d'une organisation modifiée, s'impliquer de façon positive dans la nouvelle organisation des services, accepter le changement, s'impliquer dans le changement et vivre les changements, s'adapter à de nouveaux leaders et accepter que leur capacité d'adaptation soit sollicitée au maximum dans un laps de temps relativement court.

Le **tableau 8** s'intéresse au niveau d'intérêt des éducateurs et éducatrices face à la nouvelle clientèle. L'enquête auprès des personnes-ressources de l'organisation démontre que ces derniers priorisent la formation des éducateurs et éducatrices dans les champs spécifiques à ces nouvelles clientèles. Certains éléments de cette enquête retiennent l'attention : les adolescentes et la sexualité, la dynamique des adolescentes, l'organisation physique des lieux pour les filles, l'animation d'un groupe de filles, l'arrêt d'agir avec les filles, la capacité à faire le transfert dans les attitudes gars-filles. Dans les nouveaux défis à relever, les personnes-ressources soulignent le travail avec une nouvelle clientèle (âge, sexe, mixité des âges et des sexes).

Les orientations stratégiques de l'organisation donnent une priorité à l'autonomie des services à la clientèle dans la région 12. Il faudra organiser des services adéquats pour toutes les clientèles. De nouvelles clientèles s'ajouteront. Il faut répéter que la région 12 faisait auparavant partie de la région 03. Antérieurement, plusieurs clientèles spécifiques (les garçons qui demandent un encadrement intensif ou une garde en milieu fermé et les filles en mode d'encadrement ouvert) étaient prises en charge par des institutions de la région 03. Pour ce qui concerne les nouvelles clientèles potentielles on peut faire la constatation suivante :

les acteurs de l'organisation sont pleinement conscients de l'ajout d'une nouvelle clientèle et des impacts que le fait produira sur le travail des éducateurs et des éducatrices. Le nombre d'éducateurs et d'éducatrices qui démontrent un intérêt pour travailler avec les nouvelles clientèles est suffisant pour former les équipes de travail qui devront être mises sur pied pour desservir cette clientèle. Le niveau de besoin de formation est élevé (important mais surtout essentiel) avec toutes les nouvelles clientèles et cela autant pour les connaissances, les habiletés que pour les attitudes.

Les **tableaux 9A** et **9B** réfèrent au profil des répondants. Voici les principales constatations que l'on peut dégager de ces tableaux synthèses :

La majorité des répondants sont des employés à temps complet à l'exception de six personnes à temps partiel réguliers et deux personnes à temps partiel occasionnelles. Le niveau de formation académique est adéquat (54 sur 55 ont une formation de niveau collégial ou universitaire) et cette formation est pertinente (spécialités exigées) si l'on fait référence aux conditions d'engagement de l'organisation.

Les répondants sont des éducateurs et des éducatrices très expérimentés surtout avec des clientèles garçons 15-18 ans (Lévis) et des garçons 12-15 ans (Saint-Damien).

Au cours des deux dernières années, ils ou elles ont participé à une formation répartie sur deux et cinq jours. Une majorité des répondants exprime avoir besoin de plus de formation pour mieux exécuter son travail. Ces derniers préféreraient recevoir cette formation en groupe et avec les membres actuels de leur équipe de travail. Même si la majorité des répondants préfère être impliquée lors des activités de formation, plusieurs (particulièrement au campus de Lévis) désirent être impliqués lors du choix des objectifs, de la préparation des activités de formation et de l'évaluation.

Selon plusieurs répondants, la responsabilité de la formation revient d'abord à l'organisation et est dans une moindre mesure une responsabilité partagée entre l'individu et l'organisation.

6.1 Conclusion à l'interprétation des données

La mise en commun des points de convergence et des points de divergence a rendu possible le dévoilement de plusieurs constatations. Dans le prochain chapitre, ces constatations seront reprises sous forme de considérations pour présenter les recommandations du projet.

CHAPITRE 7

RECOMMANDATIONS

7. Recommandations

7.1 Préambule

Les différentes constatations des chapitres «analyse et interprétation» serviront de base pour l'élaboration des recommandations. Seront aussi considérés différents autres éléments recueillis au cours des enquêtes et lors de l'étude de documents mentionnés en référence. Pour certaines recommandations, des moyens d'actualisation ou d'implantation seront proposés.

7.2 Recommandations

Les Centres de réadaptation Chaudière-Appalaches sont engagés dans un processus de changement important. Les orientations stratégiques de l'organisation tracent une route précise de la direction à prendre : autosuffisance régionale optimale, fusion des centres de réadaptation et des centres de protection de l'enfance et de la jeunesse, priorité aux services de qualité pour les jeunes.

Plusieurs implications découlent de ces orientations. La plus importante pour le travail quotidien des éducateurs et des éducatrices est l'arrivée de nouvelles clientèles. Tous les intervenants de l'organisation sont d'accord sur la nécessité de se préparer à recevoir ces nouvelles clientèles.

7.2.1 Première recommandation

Avant d'énoncer la première recommandation, il faut tenir compte des considérations suivantes :

- les éducateurs et les éducatrices des centres de réadaptation auront à vivre des changements importants au cours des années 1994 et 1995 dont l'arrivée de nouvelles clientèles.
- les données recueillies par les différentes enquêtes de ce projet d'intervention démontrent que tous les acteurs concernés par ces changements sont conscients de l'impact de cette arrivée sur leurs tâches de travail;

- le bagage actuel des acquis des éducateurs et des éducatrices affiche un manque (connaissances, habiletés et attitudes manquantes) au niveau du travail avec les nouvelles clientèles.

Il est donc recommandé

d'offrir, à court terme, une formation adéquate aux éducateurs et aux éducatrices qui auront à travailler avec ces nouvelles clientèles. Cette formation devra principalement porter sur l'acquisition de connaissances et d'habiletés nécessaires à relever les différents défis reliés au travail avec ces nouvelles clientèles. Ces défis sont :

- **Connaître**
  - la dynamique des adolescentes, la manière dont s'exprime la mésadaptation chez les filles;
  - la philosophie d'intervention pour la clientèle sécuritaire;
  - l'application des lois en fonction de ces nouvelles clientèles.

- **Être capable de**
  - animer un groupe de filles;
  - faire des choix de programmation adaptée et souple selon la clientèle;
  - individualiser son approche par rapport au groupe;
  - faire des interventions de type sécuritaire;
  - appliquer les techniques d'intervention appropriées.

- **Être apte à**
  - faire face rapidement à de nouvelles réalités;
  - agir avec fermeté et empathie;
  - respecter et être à l'écoute des besoins des jeunes.

7.2.1.1 Moyens pour réaliser cette recommandation

À court terme, il est difficile de réaliser l'acquisition des attitudes viables reliées à ce travail. La supervision, les discussions inter-équipes, les journées d'études thématiques sont autant d'instruments à moyenne et longue échéance permettant l'acquisition d'attitudes pertinentes et adéquates.

Pour ce qui est des connaissances et des habiletés, on peut suggérer qu'un des moyens efficaces pour faire opérer un changement est de mettre les acteurs en action, c'est-à-dire d'accompagner l'inévitable période de réflexion (et de questionnement) qui suit l'annonce d'un changement par une action concrète et concertée.

La formation est une représentation concrète de l'action. Après avoir été nourrie de certaines données théoriques (connaissances), l'action se concrétise par des mises en situation (habiletés). Lors de l'enquête, un des moyens de formation privilégié par plusieurs répondants (autant du côté éducateurs et éducatrices que du côté personnes-ressources) était l'immersion, c'est-à-dire l'intégration des éducateurs et des éducatrices concernés par les nouvelles clientèles à des équipes d'autres institutions qui oeuvrent auprès de cette clientèle. En grande partie (29 sur 55), les répondants préfèrent participer à ces stages d'immersion avec leur équipe de travail (en groupe). Le tableau suivant décrit les avantages et les désavantages de ce moyen qu'est la formation par immersion.

TABLEAU 10
Avantages et désavantages des stages d'immersion

Avantages:

1- Renforce l'identité de l'équipe.
2- Permet l'acquisition des mêmes connaissances et des mêmes habiletés à tous les membres de l'équipe.
3- Permet à l'équipe un moment d'arrêt, de transition (temps fort de réflexion).
4- Permet à chaque membre de l'équipe de se centrer sur une seule chose, sa formation.

Désavantages

1- Ne permet pas de donner une formation adaptée à chacun des membres du groupe.
2- Le choix de l'équipe est important, car le résultat de cette immersion dépend davantage de l'ambiance dans laquelle baigneront les participants que de la quantité d'informations reçues.
3- Le modelage est moins efficace avec des intervenants expérimentés. Le principe de formation par l'immersion repose sur le fait que les participants se laissent imprégner par les informations qu'ils reçoivent.

Un autre moyen de formation identifié lors des enquêtes est le recours à des formateurs externes. Ce mode de formation implique des intervenants d'autres institutions qui ont une connaissance approfondie des nouvelles clientèles et qui donnent leur enseignement, soit par des activités de formation, soit par un accompagnement direct auprès de la clientèle. Voici quelques avantages et désavantages rattachés à ce moyen.

TABLEAU 11
Avantages et désavantages d'un formateur externe

Avantages

1- les aspects théoriques et pratiques de l'enseignement se font en concomitance.
2- L'accompagnement direct permet une réponse plus individualisée.
3- L'intégration d'une personne externe permet un regard nouveau sur ses façons de faire.
4- L'intégration d'une personne externe permet un souffle nouveau et bouscule positivement les habitudes.

Désavantages

1- La possibilité de la remise en question peut créer une résistance au changement.
2- C'est une méthode plus longue que l'immersion.
3- Le formateur doit posséder des qualités particulières : tact, connaissances, habiletés et accepter la confrontation des idées et des habitudes pour favoriser le succès.

7.2.2 Deuxième recommandation

Les nouvelles clientèles ne représentent pas le seul défi qu'auront à relever les éducateurs et éducatrices des campus de Lévis et de Saint-Damien. Le travail avec la clientèle actuelle représente en soi un défi quotidien et implique des remises en question régulières pour le personnel.

Dans l'opinion des répondants sur l'analyse des besoins et sur les attentes de l'organisation, émerge la nécessité d'adopter une pratique de formation continue pour certaines problématiques ou pour certains aspects du travail d'un éducateur ou d'une éducatrice.

Considérant

- que certains thèmes abordés dans les questionnaires demandent un besoin de formation reconnu autant par les personnes-ressources que par les éducateurs et les éducatrices de l'organisation;

- que ces thèmes ne sont pas nécessairement reliés à l'arrivée de nouvelles clientèles mais font partie de connaissances, d'habiletés et d'attitudes qui demandent à être constamment améliorées;

- que les choix stratégiques de l'organisation donnent priorité aux ressource humaines (dont la formation est un volet);

Il est recommandé

de privilégier l'approche de la formation continue pour certains thèmes du travail des éducateurs et des éducatrices. Cette approche ferait en sorte que se renouvellent régulièrement les connaissances et les habiletés des éducateurs et des éducatrices concernant différents thèmes.

Ces thèmes sont :

- **l'agressivité,** comment prévenir, agir et intervenir devant les comportements d'agressivité de nos jeunes;
- **la démotivation,** comment prévenir, agir et intervenir devant des comportements et des attitudes de démotivation chez les jeunes;
- **les jeunes abusés,** comment détecter des jeunes abusés et comment intervenir avec eux;
- **les jeunes abuseurs,** comment détecter des jeunes abuseurs et comment intervenir avec eux;
- **le suicide et ses manifestations,** comment détecter des attitudes suicidaires, comment prévenir, comment réagir devant et comment intervenir avec eux;
- **la toxicomanie,** comment prévenir et intervenir face aux jeunes et les drogues.

Les programmes de formation préparés pour offrir cette formation continue devront tenir compte des connaissances et de habiletés à acquérir ainsi que des attitudes à développer.

7.2.3 Troisième recommandation

L'application de certaines lois (Loi sur les jeunes délinquants et la Loi de la protection de la jeunesse) implique que l'on renouvelle constamment ses propres connaissances à leur sujet. Même si certaines formations ont déjà été proposées aux éducateurs et aux éducatrices, plusieurs intervenants en redemandent de plus spécialisées.

Considérant

- que l'application du nouveau code civil du Québec aura un impact important sur la relation professionnelle intervenant-client;

- qu'une mauvaise connaissance des lois régissant le travail des éducateurs et des éducatrices peut être préjudiciable à la réalisation de leur tâche;
- qu'une mauvaise connaissance des lois régissant le travail des éducateurs et des éducatrices peut être un source importante de stress pour ces derniers;
- que l'arrivée d'une nouvelle clientèle implique une façon nouvelle d'appliquer les lois;

il est recommandé

d'offrir aux éducateurs et aux éducatrices des campus de Lévis et de Saint-Damien la possibilité de renouveler périodiquement leurs connaissances des lois qui circonscrivent leurs actes de travail.

Un des moyens qui peut apparaître intéressant pour réaliser cette recommandation est d'utiliser l'expertise des avocats et des avocates travaillant au Centre de la protection de l'enfance et de la jeunesse.

7.2.4 Quatrième recommandation

Une autre composante importante du travail des éducateurs et des éducatrices est l'accompagnement de jeunes en réinsertion sociale. Le travail avec les membres de la famille, l'accompagnement dans la recherche d'emploi, la réhabilitation dans la société sont des éléments très importants de ce mandat de réinsertion sociale. Entre 47 % et 62 %, selon les thèmes, des répondants éducateurs et éducatrices expriment un besoin important ou essentiel de formation sur ces sujets. Par contre, cette préoccupation n'apparaît pas dans le discours des personnes-ressources de l'organisation, tout au moins au niveau du questionnaire sur les attentes de l'organisation. En outre, la difficile répartition des rôles dans les mandats de réinsertion sociale, entre l'intervenant social des centres de protection de l'enfance et de la jeunesse et les intervenants des centres de réadaptation doit être considérée.

Considérant

- que près de la moitié des éducateurs et des éducatrices des Centres de réadaptation Chaudière-Appalaches qui ont comme tâche la réinsertion sociale considèrent important ou essentiel d'être mieux formés à ce sujet;
- que la réinsertion sociale n'apparaît pas comme importante dans les préoccupations des personnes-ressources de l'organisation;
- que le thème de la réinsertion sociale est souvent considéré comme le parent pauvre dans les étapes de réadaptation et fait l'objet d'un chevauchement de tâches avec les intervenants sociaux;

il est recommandé

de placer le thème de la réinsertion sociale dans les discussions sur les prochaines orientations stratégiques de l'organisation. Les participants à ces discussions : les intervenants et les gestionnaires des centres de réadaptation, les intervenants sociaux, les parents, les représentants de la communauté, les représentants du monde de l'éducation et du monde du travail, auraient l'occasion d'élaborer certaines avenues de solution à cette problématique toujours délicate qu'est la phase de réinsertion sociale des jeunes.

Par la suite, la mise sur pied d'un programme de formation répondrait à un besoin présent exprimé par les éducateurs et les éducatrices des centres de réadaptation Chaudière-Appalaches.

À court terme, les éducateurs et éducatrices qui font de la réinsertion sociale devraient profiter d'un support professionnel adéquat.

Ici encore le regroupement des centres de protection et des centres de réadaptation donne la possibilité d'utiliser l'expertise de spécialistes en intervention sociale pour supporter les intervenants.

L'enquête auprès des éducateurs et éducatrices démontre qu'ils sont conscients que s'opèrent autour d'eux plusieurs changements importants et que la nature de leur travail même en sera modifiée. Ils expriment en même temps leur disponibilité à s'ajuster à ces changements et à s'impliquer dans la recherche de moyens. Dans leurs attentes par rapport au travail des éducateurs et éducatrices, les personnes-ressources de l'organisation soulignent l'importance de développer les concepts suivants : la souplesse, la capacité de faire des choix de programmation adaptée et souple, une plus grande imputabilité et une plus grande autonomie professionnelle, la capacité de se remettre en question, la capacité d'écoute, le respect, la fermeté, l'empathie, la capacité de s'adapter à la clientèle. Les orientations stratégiques de l'organisation font mention de la nécessité d'être plus efficace, plus efficient et plus économe.

CHAPITRE 8

CONCLUSION

8. Conclusion

Dans la présente intervention, une analyse des besoins de formation des éducateurs et des éducatrices à temps complet des Centres de réadaptation Chaudière-Appalaches et l'exploration des certaines avenues de solution ont été tentées.

Les résultats de cette analyse permettent de faire des recommandations qui favoriseront une meilleure adaptation des éducateurs et éducatrices des Centres Chaudière-Appalaches aux réalités nouvelles. Cependant, le travail est loin d'être complété. Plusieurs questions, émises par les personnes sondées, demeurent sans réponse. Ainsi, avec la venue de nouvelles clientèles et de nouveaux services à donner, comment organiser une formation continue? Le vieillissement de la population éducatrice et la non-mobilité du personnel étant données les règles actuellement en vigueur, posent la question du développement de la carrière des éducateurs et éducatrices. Comment la formation peut-elle aider à résoudre ce dilemme et favoriser l'épanouissement des objectifs, parfois conflictuels, des intervenants et de l'organisation? Avec le regroupement des organisations offrant des services sociaux à la population et un travail multidisciplinaire, comment la formation peut-elle supporter les nouvelles définitions de rôles?

Voilà autant de projets et de recherches possibles et souhaitables pour le bien-être des individus et de l'organisation.

ANNEXES

ANNEXE A

Questionnaire auprès des personnes-ressources

TABLE DES MATIÈRES

- PAGE DE PRÉSENTATION
- EXPLICATIONS RELIÉES AU QUESTIONNAIRE
- IDENTIFICATION
- LES CLIENTÈLES
- CONNAISSANCES
- HABILETÉS
- ATTITUDES
- NOUVEAUX DÉFIS
- COMMENTAIRES ET SUGGESTION

QUESTIONNAIRE

PERSONNEL D'ENCADREMENT ET DE SUPPORT

En juillet 1994, une nouvelle organisation des services à la clientèle sera en opération aux CJDRA Chaudière-Appalaches.

Cette réorganisation des services à la clientèle origine d'un processus de changement majeur engendré par la création de la nouvelle Régie régionale Chaudière-Appalaches.

Un de ces changements, en l'occurrence, les nouvelles clientèles à desservir, implique une réorganisation du travail des éducateurs et des éducatrices. Cette réorganisation de leur travail implique-t-elle l'acquisition de nouvelles connaissances et de nouvelles habiletés? C'est ce que tentera de déterminer une enquête auprès des intéressés.

Pour réaliser cette enquête, il faut inventorier au point de départ

- les clientèles nouvelles,
- les clientèles actuelles qui demandent une réorganisation des services et
- les changements que cela peut nécessiter dans le travail des éducateurs et des éducatrices.

Le présent questionnaire veut identifier les attentes de l'organisation. La question-synthèse pourrait être :

«pour répondre aux besoins de la clientèle en juillet 1994, aurez-vous des attentes différentes de celles que vous avez aujourd'hui auprès de vos éducateurs et de vos éducatrices?»

EXPLICATIONS RELIÉES AU QUESTIONNAIRE

1- Vous répondez en vous référant aux éducateurs et éducatrices du ou des services ciblé(s).

2- Donnez des réponses concises.

3- Les notions de court et de moyen terme réfèrent à des périodes inférieures à deux ans.

4- Bon travail

IDENTIFICATION

Votre nom _____

Le poste que vous occupez _____

Le ou les services que vous avez choisi(s) pour répondre à ce questionnaire

_____

_____

_____

Le nombre d'éducateurs et d'éducatrices concernés par ce ou ces services

_____

Les changements que vous anticipez pour ce ou ces services

_____

_____

_____

_____

LES CLIENTÈLES

1- En juillet 1994 quelles seront les nouvelles clientèles que vous allez desservir?

2- Quels changements cela occasionnera-t-il pour vos services?

Court terme ---

Moyen terme---

3- En juillet 1994, quelles seront les clientèles connues qui seront desservies autrement?

4- Quels changements cela occasionnera-t-il pour vos services?

Moyen terme---

CONNAISSANCES

(Réfère à la connaissance et à l'information)

1- Quelles nouvelles connaissances devront acquérir les éducateurs et éducatrices pour être en mesure d'effectuer convenablement leur travail?

2- Parmi ces nouvelles connaissances lesquelles sont prioritaires et pourquoi?

3- Quels sont, selon vous, les meilleurs moyens d'acquérir ces nouvelles connaissances?

4- Quel pourrait être votre rôle dans l'acquisition de ces nouvelles connaissances?

HABILETÉS

(Réfère à la capacité de faire et de faire faire)

1- Quelles nouvelles habiletés devront acquérir les éducateurs et les éducatrices pour être en mesure d'effectuer convenablement leur travail?

2- Parmi ces nouvelles habiletés, lesquelles sont prioritaires et pourquoi?

3- Quels sont, selon vous, les meilleurs moyens d'acquérir ces nouvelles habiletés?

4- Quel pourrait être votre rôle dans l'acquisition de ces nouvelles habiletés?

ATTITUDES

(Réfère à la façon d'aborder les événements et de développer des approches appropriées à certaines situations)

1- Quelles nouvelles attitudes devront adopter les éducateurs et les éducatrices pour être en mesure d'effectuer convenablement leur travail?

2- Parmi ces nouvelles attitudes, lesquelles sont prioritaires et pourquoi?

3- Quels sont, selon vous, les meilleurs moyens d'acquérir ces nouvelles attitudes?

4- Quel pourrait être votre rôle dans l'acquisition de ces nouvelles attitudes?

NOUVEAUX DÉFIS

(Quels sont les quatre nouveaux défis que devra relever le personnel, éducateurs et éducatrices, en général?)

1 ----------

2 ----------

3 ----------

4 ----------

COMMENTAIRES-SUGGESTIONS

ANNEXE B

Compilation des données de l'enquête auprès des personnes-ressources

COMPILATION CONNAISSANCES

1- Dynamique des adolescentes, comment s'exprime la mésadaptation chez la fille (4)

2- Organisation physique des lieux pour les filles

3- La philosophie d'intervention de la clientèle sécuritaire (2)

4- Les besoins d'une clientèle sécuritaire

5- Les situations de crise

6- Travail avec les parents

7- Adolescentes et sexualité (2)

8- Philosophie d'accompagnement face au dépannage

9- Développement des enfants de 6-12 ans

10- Les rapports amoureux en CR

11- Connaissance des lois (3)

12- L'agressivité

13- Organisation du milieu

14- Toxicomanie (3)

15- Suicide

16- Intervention physique

COMPILATION HABILETÉS

1- Activités spécifiques avec les filles
2- Rencontres individuelles avec les filles
3- Animation d'un groupe de filles (2)
4- Arrêt d'agir avec les filles
5- Plus grande imputabilité et autonomie professionnelle (2)
6- La souplesse(3)
7- Sensibilité
8- Capacité de se remettre en question
9- Maturité et stabilité personnelle
10- Savoir travailler avec le concret plutôt que le verbal pour les plus jeunes
11- Savoir individualiser son approche par rapport au groupe (2)
12- Savoir amener les jeunes à s'accepter malgré leurs différences
13- Savoir faire des choix de programmation adaptés et souples (3)
14- Mettre l'accent sur le faire faire
15- L'accueil pour le dépannage
16- Savoir faire vivre une activité
17- Bien communiquer
18- La prise de décision

COMPILATION ATTITUDES

1- Respect (3)
2- Fermeté (2)
3- Empathie (2)
4- Acceptation inconditionnelle
5- Chaleureux
6- Comment faire le transfert dans nos attitudes gars-filles
7- Adaptation (4)
8- Confiance
9- Créativité, faire autrement
10- Responsabilisation
11- L'écoute : le décodage des messages (3)
12- Savoir se centrer sur le client
13- Tolérer l'ambivalence, l'ambiguïté
14- Composer avec les conduites anxiogènes en dépannage
15- Se servir des événements pour progresser en équipe et individuellement
16- Apprendre à développer des attitudes non confrontantes
17- Attitude positive
18- Promouvoir les valeurs de l'organisation, de l'équipe et individuelles
19- Accepter le changement

NOUVEAUX DÉFIS

(Quels sont les quatre nouveaux défis que devront relever les éducateurs et éducatrices en général?)

1- Changements de clientèle (3)

2- Adaptation à une nouvelle structure (2)

3- Adaptation à une nouvelle équipe de travail

4- Modification des habitudes professionnelles

5- Concentration sur la mission du centre

Croire au potentiel des jeunes et des intervenants

6- Ouverture d'esprit et créer de nouvelles façons de faire plus avec le même personnel

7- Être efficace et efficient

8- Adaptation à une clientèle mixte (2)

9- Adaptation et reconnaissance des nouveaux leaders (cadres)

10- La mentalité «région» à développer

11- Changement de philosophie intercampus

12- Créer de nouveaux services dans une nouvelle région

13- Une aisance de plus en plus grande à jauger avec l'aspect clinique du travail des éducateurs

14- Capacité d'adaptation sollicitée au maximum dans un laps de temps relativement court

15- Faire les deuils nécessaires

16- Apprendre à vivre avec la mixité sur le campus

17- Apprendre à travailler avec des groupes non homogènes en âge (2)

18- Développer une approche de souplesse quant au vécu de réadaptation à l'interne

19- Demeurer mobilisé et créatif quant aux approches à adopter versus les clients, travailler en qualité malgré un contexte de rareté des ressources (2)

20- Plus d'imputabilité dans les décissions

21- Programme d'encadrement intensif destiné au LPJ

22- Accueil filles

23- Nouveaux progammes

24- S'impliquer de façon positive dans la nouvelle organisation des services (2)

25- Avoir confiance et partager avec la direction leur capacité à bien organiser le nouveau milieu

26- Être capable de bien s'évaluer en fonction du choix de programme qu'ils auront à faire

27- Être ouvert à de nouvelles façons de travailler et possiblement avec de nouveaux intruments dans chacune des unités (2)

28- Faire un choix selon ses habiletés, ses attitudes par goût et défi des programmes où il veut travailler

29- Autonomie et imputabilité quant à certaines décisions dans la limites de leurs tâches

30- Vivre et accepter le changement

31- Développer un plus grand partenariat

32- Accepter une auto-évaluation et une évaluation de notre manière d'être et de nos façons de faire

ANNEXE C

Questionnaire auprès des éducateurs et éducatrices

QUESTIONNAIRE

LES BESOINS DE FORMATION DES ÉDUCATEURS ET DES ÉDUCATRICES

LES CENTRES DE RÉADAPTATION CHAUDIÈRE-APPALACHES

TABLE DES MATIÈRES

Le préambule

1- L'analyse de vos besoins de formation
La clientèle actuelle
Les problématiques particulières
Les tâches particulières
Les aspects lgéaux et judiciaires
L'organisation de mon travail
Relations avec mon entourage
La clientèle nouvelle
Conclusion à l'analyhse des besoins de formation

2- Le profil du répondant

LE PRÉAMBULE

Dans un centre de réadaptation chaque employé représente une ressource très importante pour l'atteinte des objectifs fixés. Les éducateurs et les éducatrices sont les éléments clés de la réalisation de la mission de l'organisation.

Les éducateurs et les éducatrices doivent être prêts à affronter de nouveaux défis et vivrent avec les inévitables changements qu'implique la réadaptation de jeunes en difficulté.

Un des moyens de faire face à ces changements est la formation.

Le but de ce questionnaire

Le but de ce questionnaire est de vous consulter et ainsi permettre à votre organisation d'avoir une vue d'ensemble sur les besoins de formation de ses employés. Il ne s'agit pas ici de faire une évaluation de votre rendement mais bien d'avoir, à l'aide de votre opinion, une vision de vos besoins de formation.

Vos réponses demeureront strictement confidentielles.
Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Le questionnaire est divisé en deux parties :

1- l'analyse des besoins de formation
2- le profil du répondant.

Comment compléter le questionnaire

Assurez-vous de bien lire les directives décrites au début de chaque partie.

Vous devez compléter le questionnaire en fonction du poste que vous occupez présentement ou celui que vous occupez la majeure partie du temps.

Nous estimons qu'une trentaine de minutes sont nécessaires pour remplir ce questionnaire.

Merci de votre collaboration.

LAURENT BRISSON

N.B. Ce questionnaire est une adaptation d'un questionnaire issu du document: «Guide d'élaboration d'un plan d'action pour le développement des ressources humaines en CLSC et centre de santé, 1993»

1 L'analyse de vos besoins de formation

S'applique dans mon travail

oui : complétez la colonne suivante

non : passez à l'énoncé suivant

Niveau de besoin de formation

Quatre choix
0 - aucun besoin de formation
1 - formation souhaitable
2 - formation importante
3 - formation essentielle

N.B. : Si vous avez indiqué aucun besoin passez directement à l'autre énoncé

Nature du besoin

Connaissances : connaissances et informations
Habiletés : techniques et méthodes de travail
Attitudes : approches ou façons d'aborder certains événements

S'applique dans mon travail	Niveau de besoin de formation	Nature du besoin
Oui : s'applique Non : ne s'applique pas	0- aucun besoin de formation 1- formation souhaitable 2- formation importante 3- formation essentielle (un seul choix)	1- connaissances 2- habiletés 3- attitudes (plus d'un choix possible)

LA CLIENTÈLE ACTUELLE

	S'applique dans mon travail	Niveau de besoin de formation	Nature du besoin
1- Garçons 12-15 ans	oui non	0 1 2 3	1 2 3
2- Garçons 15-18 ans	oui non	0 1 2 3	1 2 3
3- Les jeunes en mise sous garde en milieu ouvert	oui non	0 1 2 3	1 2 3
4- Les jeunes en dépannage	oui non	0 1 2 3	1 2 3
5- Les jeunes en placement volontaire	oui non	0 1 2 3	1 2 3
6- Les jeunes admis en mertu de la Loi se la protection de la jeunesse	oui non	0 1 2 3	1 2 3
7- Les jeunes en réinsertion sociale	oui non	0 1 2 3	1 2 3

S'applique dans mon travail	Niveau de besoin de formation	Nature du besoin
Oui : s'applique Non : ne s'applique pas	0- aucun besoin de formation 1- formation souhaitable 2- formation importante 3- formation essentielle (un seul choix)	1- connaissances 2- habiletés 3- attitudes (plus d'un choix possible)

PROBLÉMATIQUES PARTICULIÈRES

	S'applique dans mon travail	Niveau de besoin de formation	Nature du besoin
1- L'agressivité	oui non	0 1 2 3	1 2 3
2- La fugue	oui non	0 1 2 3	1 2 3
3- La démotivation	oui non	0 1 2 3	1 2 3
4- L'angoisse	oui non	0 1 2 3	1 2 3
5- La dépression	oui non	0 1 2 3	1 2 3
6- La prostitution	oui non	0 1 2 3	1 2 3
7- La délinquance garçon	oui non	0 1 2 3	1 2 3
8- Identification négative	oui non	0 1 2 3	1 2 3
9- L'abusé	oui non	0 1 2 3	1 2 3
10- L'abuseur	oui non	0 1 2 3	1 2 3
11- Le suicidaire	oui non	0 1 2 3	1 2 3
12- La toxicomanie	oui non	0 1 2 3	1 2 3
13- L'handicapé	oui non	0 1 2 3	1 2 3

S'applique dans mon travail	Niveau de besoin de formation	Nature du besoin
Oui : s'applique Non : ne s'applique pas	0- aucun besoin de formation 1- formation souhaitable 2- formation importante 3- formation essentielle (un seul choix)	1- connaissances 2- habiletés 3- attitudes (plus d'un choix possible)

TÂCHES PARTICULIÈRES

	S'applique dans mon travail	Niveau de besoin de formation	Nature du besoin
1- L'accueil des jeunes	oui non	0 1 2 3	1 2 3
2- L'observation	oui non	0 1 2 3	1 2 3
3- L'élaboration d'un plan de services individualisé	oui non	0 1 2 3	1 2 3
4- La conception des programmes d'intervention	oui non	0 1 2 3	1 2 3
5- Le lien entre les jeunes et la famille	oui non	0 1 2 3	1 2 3
6- L'intervention en milieu sécuritaire	oui non	0 1 2 3	1 2 3
7- L'intervention dans le milieu familial	oui non	0 1 2 3	1 2 3
8- L'intervention dans le milieu communautaire	oui non	0 1 2 3	1 2 3
9- La collaboration avec les enseignants	oui non	0 1 2 3	1 2 3
10- La collaboration avec les intervenants sociaux	oui non	0 1 2 3	1 2 3
11- L'utilisation des équipements	oui non	0 1 2 3	1 2 3
12- La tenue d'un budget	oui non	0 1 2 3	1 2 3
13- L'animation de réunions	oui non	0 1 2 3	1 2 3

S'applique dans mon travail	Niveau de besoin de formation	Nature du besoin
Oui : s'applique Non : ne s'applique pas	0- aucun besoin de formation 1- formation souhaitable 2- formation importante 3- formation essentielle (un seul choix)	1- connaissances 2- habiletés 3- attitudes (plus d'un choix possible)

LES ASPECTS LÉGAUX ET JUDICIAIRES

	S'applique dans mon travail	Niveau de besoin de formation	Nature du besoin
1- Application de la Loi sur les jeunes contrevenants	oui non	0 1 2 3	1 2 3
2- Application de la Loi de la protection de la jeunesse	oui non	0 1 2 3	1 2 3
3- Application de la Loi des quatre S	oui non	0 1 2 3	1 2 3
4- Code d'éthique de l'organisation	oui non	0 1 2 3	1 2 3
5- Collaboration avec les policiers	oui non	0 1 2 3	1 2 3
6- Comparution à la cour	oui non	0 1 2 3	1 2 3
7- Mes droits	oui non	0 1 2 3	1 2 3
8- Mes responsabilités	oui non	0 1 2 3	1 2 3
9- Les droits des jeunes	oui non	0 1 2 3	1 2 3
10- Leurs responsabilités	oui non	0 1 2 3	1 2 3
11- Les règles de relation de travail	oui non	0 1 2 3	1 2 3

S'applique dans mon travail	Niveau de besoin de formation	Nature du besoin
Oui : s'applique Non : ne s'applique pas	0- aucun besoin de formation 1- formation souhaitable 2- formation importante 3- formation essentielle (un seul choix)	1- connaissances 2- habiletés 3- attitudes (plus d'un choix possible)

L'ORGANISATION DE MON TRAVAIL

	S'applique dans mon travail	Niveau de besoin de formation	Nature du besoin
1- La planification de mon temps	oui non	0 1 2 3	1 2 3
2- La planification de mes tâches	oui non	0 1 2 3	1 2 3
3- Les lois et les règlements relatifs à l'exécution de mon travail	oui non	0 1 2 3	1 2 3
4- Les méthodes sécuritaires de travail	oui non	0 1 2 3	1 2 3
5- La prévention des accidents de travail	oui non	0 1 2 3	1 2 3
6- Mes communications écrites	oui non	0 1 2 3	1 2 3
7- Les entrevues individuelles	oui non	0 1 2 3	1 2 3
8- L'animation de groupe	oui non	0 1 2 3	1 2 3
9- L'éducateur-responsable	oui non	0 1 2 3	1 2 3
10- L'organisation d'activités	oui non	0 1 2 3	1 2 3
11- Les rencontres avec les parents	oui non	0 1 2 3	1 2 3
12- La préparation d'études de cas	oui non	0 1 2 3	1 2 3
13- La tenue de dossiers	oui non	0 1 2 3	1 2 3

S'applique dans mon travail	Niveau de besoin de formation	Nature du besoin
Oui : s'applique Non : ne s'applique pas	0- aucun besoin de formation 1- formation souhaitable 2- formation importante 3- formation essentielle (un seul choix)	1- connaissances 2- habiletés 3- attitudes (plus d'un choix possible)

RELATION AVEC MON ENTOURAGE

	S'applique dans mon travail	Niveau de besoin de formation	Nature du besoin
1- Ma capacité à exprimer mes idées	oui non	0 1 2 3	1 2 3
2- Ma relation d'aide avec les jeunes	oui non	0 1 2 3	1 2 3
3- La résolution des conflits que je peux avoir avec les autres	oui non	0 1 2 3	1 2 3
4- Ma capacité à travailler en équipe	oui non	0 1 2 3	1 2 3
5- Ma capacité à changer des habitudes	oui non	0 1 2 3	1 2 3
6- Ma capacité à motiver les autres	oui non	0 1 2 3	1 2 3
7- La gestion de mon stress	oui non	0 1 2 3	1 2 3
8- Ma capacité à être bien dans un groupe	oui non	0 1 2 3	1 2 3

NOTE :

Cette partie diffère des autres dans le sens que vous devez répondre en fonction d'une clientèle avec laquelle vous ne travaillez pas actuellement, mais qui fera partie des services à développer dans les prochains mois.

Votre niveau d'intérêt à travailler avec cette clientèle	Niveau de besoin de formation	Nature du besoin
i - indifférent a - aucun intérêt b - beaucoup d'intérêt	0- aucun besoin de formation 1- formation souhaitable 2- formation importante 3- formation essentielle (un seul choix)	1- connaissances 2- habiletés 3- attitudes (plus d'un choix possible)

LA CLIENTÈLE NOUVELLE

	Niveau d'intérêt	Niveau de besoin de formation	Nature du besoin
1- Filles 12-15 ans	i a b	0 1 2 3	1 2 3
2- Filles 15-18 ans	i a b	0 1 2 3	1 2 3
3- Mixité filles-garçons	i a b	0 1 2 3	1 2 3
4- Les jeunes en mise sous garde en milieu fermé	i a b	0 1 2 3	1 2 3
5- Les jeunes en encadrement intensif	i a b	0 1 2 3	1 2 3

CONCLUSION À L'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION

Pour chacun des énoncés, encerclez le chiffre qui décrit le mieux votre position, face à l'affirmation suggérée	1- totalement en accord 2- plutôt en accord 3- plutôt en désaccord 4- totalement en désaccord

	Accord ou désaccord avec l'affirmation
1- J'anticipe des changements signifiatifs dans mon milieu de travail pour les années 1994-1995.	1 2 3 4
2- Pour répondre aux exigences de mon travail des prochaines années, je devrai améliorer mes connaissances.	1 2 3 4
3- Pour répondre aux exigences de mon travail des prochaines années, je devrai améliorer mes habiletés.	1 2 3 4
4- Pour répondre aux exigences de mon travail des prochaines années, je devrai modifier certaines attitudes.	1 2 3 4
5- Je suis intéressé à participer à des sessions de formation pour développer mes compétences	1 2 3 4
6- Je suis intéressé à consacrer du temps personnel pour me perfectionner	1 2 3 4
7- Je suis intéressé à offrir mon expertise afin de transmettre mes connaissances	1 2 3 4

8- Quel énoncé a le plus soulevé votre intérêt? _____

9- Quelles questions auriez-vous aimé que l'on vous pose?

_____

_____

_____

2 LE PROFIL DU RÉPONDANT

Pour chacune des questions, encerclez le chiffre qui correspond à votre profil, ne choisissez qu'une seule réponse.

1- Votre statut d'emploi actuel?
1. Temps complet
2. Temps partiel régulier
3. Temps partiel occasionnel

2- Votre formation académique?
1. Secondaire
2. Collégial
3. Certificat de 1er cycle universitaire
4. Baccalauréat

3- Si vous avez une formation collégiale ou universitaire quelle est votre spécialité?
1. Éducation spécialisée
2. Technique policière
3. Intervention sociale
4. Psycho-éducation
5. Autres _____

4- Votre horaire?
1. Jour
2. Soir
3. Horaire variable

5- Vos années d'expérience comme éducateur ou éducatrice?
1. Moins d'un an
2. Entre 1 et 2 ans
3. Entre 2 et 5 ans
4. Entre 5 et 10 ans
5. Plus de 10 ans

6- Avec quelle(s) clientèle(s) avez-vous travaillé? (Plus d'une réponse possible)
1. Garçons 9-12 ans
2. Garçons 12-15 ans
3. Garçons 15-18 ans
4. Filles 9-12 ans
5. Filles 12-15 ans
6. Filles 15-18 ans
7. Groupes mixtes garçons et filles
8. Groupes mixtes d'âge

7- Avez-vous participé, au cours des deux dernières années à des activités de formation?
1. Aucune
2. L'équivalent de 2 jours ou moins
3. Entre 2 et 5 jours de formation
4. Entre 5 et 10 jours
5. Plus de 10 jours de formation

LE PROFIL DU RÉPONDANT

Pour chacune des questions, encerclez le chiffre qui correspond à votre profil, ne choisissez qu'une seule réponse.

1 - Pour mieux faire mon travail j'ai besoin :
1. De plus de formation
2. D'une organisation différente de mon temps
3. D'une organisation différente de mes tâches
4. Autres _____

2 - Je préfère les activités de formation :
1. Individuelles
2. En groupe
3. Avec les membres de mon équipe de travail
4. Avec des personnes autres que celles de mon équipe de travail

5 - À quel moment voulez-vous être impliqué (demander votre avis) dans la formation?
1. Dans le choix des objectifs
2. Dans la préparation des activités de formation
3. À la formation comme telle
4. À l'évaluation
5. Autres _____

4 - La responsabilité de la formation appartient à :
1. L'organisation
2. L'individu
3. Le responsable immédiat
4. Responsabilité partagée
5. Le gouvernement

5 - Pour un éducateur ou une éducatrice, l'aspect le plus important de son travail est :
1. Ses connaissances
2. Ses habiletés
3. Ses attitudes
4. Sa formation
5. Son entourage
6. Ses conditions de travail

6.-Votre appréciation de ce questionnaire :
1. Difficile à remplir
2. Facile à remplir
3. Complet
4. Incomplet
5. Il sera utile
6. Il sera inutile
7. Autres _____

ANNEXE D

Compilation des données du questionnaire auprès des étucateurs et éducatrices

COMPILATION LÉVIS

LA CLIENTÈLE ACTUELLE

	S'applique dans mon travail		Niveau de besoin de formation				Nature du besoin		
	oui	non	0	1	2	3	CON	HAB	ATT
1- Garçons 12-15 ans	9	24	4	3	3	0	3	4	4
2- Garçons 15-18 ans	33	0	15	7	7	4	1	2	3
3- Les jeunes en mise sous garde en milieu ouvert	31	2	14	9	6	2	8	10	12
4- Les jeunes en dépannage	29	4	8	10	8	3	10	14	10
5- Les jeunes en placement volontaire	33	0	14	8	7	4	11	8	11
6- Les jeunes admis en mertu de la Loi se la protection de la jeunesse	33	0	10	14	6	3	13	10	11
7- Les jeunes en réinsertion sociale	31	2	7	6	9	10	16	16	13

COMPILATION LÉVIS

LA CLIENTÈLE ACTUELLE

	S'applique dans mon travail		Niveau de besoin de formation				Nature du besoin		
	oui	non	0	1	2	3	CON	HAB	ATT
1- Garçons 12-15 ans	9	24	4	3	3	0	3	4	4
2- Garçons 15-18 ans	33	0	15	7	7	4	1	2	3
3- Les jeunes en mise sous garde en milieu ouvert	31	2	14	9	6	2	8	10	12
4- Les jeunes en dépannage	29	4	8	10	8	3	10	14	10
5- Les jeunes en placement volontaire	33	0	14	8	7	4	11	8	11
6- Les jeunes admis en mertu de la Loi se la protection de la jeunesse	33	0	10	14	6	3	13	10	11
7- Les jeunes en réinsertion sociale	31	2	7	6	9	10	16	16	13

COMPILATION LÉVIS

RELATION AVEC MON ENTOURAGE

	S'applique dans mon travail		Niveau de besoin de formation				Nature du besoin		
	oui	non	0	1	2	3	CON	HAB	ATT
1- Ma capacité à exprimer mes idées	32	1	22	6	1	3	3	6	3
2- Ma relation d'aide avec les jeunes	33	0	10	15	3	5	4	13	12
3- La résolution des conflits que je peux avoir avec les autres	33	0	18	10	3	2	5	6	10
4- Ma capacité à travailler en équipe	32	1	18	10	2	2	4	8	8
5- Ma capacité à changer des habitudes	33	0	22	6	2	3	6	6	9
6- Ma capacité à motiver les autres	33	0	15	9	7	3	8	8	14
7- La gestion de mon stress	33	0	12	7	8	6	9	12	12
8- Ma capacité à être bien dans un groupe	33	0	21	8	1	3	5	5	9

COMPILATION LÉVIS

PROBLÉMATIQUES PARTICULIÈRES

	S'applique dans mon travail		Niveau de besoin de formation				Nature du besoin		
	oui	non	0	1	2	3	CON	HAB	ATT
1- L'agressivité	32	0	7	5	6	14	12	16	20
2- La fugue	32	0	19	9	4	0	5	6	8
3- La démotivation	32	0	7	8	9	9	9	12	15
4- L'angoisse	31	1	8	10	9	4	17	12	11
5- La dépression	30	2	4	11	11	4	22	10	15
6- La prostitution	29	3	4	9	8	8	19	11	15
7- La délinquance garçon	32	0	14	10	3	5	9	10	10
8- Identification négative	31	1	11	13	6	1	9	9	12
9- L'abusé	29	3	5	7	6	11	17	17	21
10- L'abuseur	26	6	5	4	10	9	18	13	21
11- Le suicidaire	31	1	6	5	6	14	15	17	22
12- La toxicomanie	32	0	3	5	7	17	21	23	21
13- L'handicapé	9	23	1	6	1	1	7	4	3

COMPILATION LÉVIS

TÂCHES PARTICULIÈRES

	S'applique dans mon travail		Niveau de besoin de formation				Nature du besoin		
	oui	non	0	1	2	3	CON	HAB	ATT
1- L'accueil des jeunes	32	0	22	5	3	2	3	3	7
2- L'observation	32	0	14	12	2	5	12	12	3
3- L'élaboration d'un plan de services individualisé	30	2	9	9	5	8	12	16	8
4- La conception des programmes d'intervention	29	3	7	11	3	8	13	17	7
5- Le lien entre les jeunes et la famille	31	1	8	9	7	7	13	13	9
6- L'intervention en milieu sécuritaire	8	24	0	2	0	7	7	5	5
7- L'intervention dans le milieu familial	18	14	4	4	1	9	10	8	9
8- L'intervention dans le milieu communautaire	9	23	2	1	3	3	6	4	3
9- La collaboration avec les enseignants	32	0	14	11	3	4	10	11	8
10- La collaboration avec les intervenants sociaux	33	0	12	9	3	8	8	11	11
11- L'utilisation des équipements	26	2	16	4	5	1	6	6	1
12- La tenue d'un budget	24	8	15	6	2	1	5	4	1
13- L'animation de réunions	16	16	6	5	2	3	2	9	6

COMPILATION LÉVIS

LES ASPECTS LÉGAUX ET JUDICIAIRES

	S'applique dans mon travail		Niveau de besoin de formation				Nature du besoin		
	oui	non	0	1	2	3	CON	HAB	ATT
1- Application de la Loi sur les jeunes contrevenants	32	0	9	7	7	9	21	6	6
2- Application de la Loi de la protection de la jeunesse	32	0	9	9	7	7	22	6	4
3- Application de la Loi des quatre S	31	1	9	10	5	6	22	6	4
4- Code d'éthique de l'organisation	32	0	8	11	3	10	24	16	11
5- Collaboration avec les policiers	31	1	14	8	5	4	9	6	8
6- Comparution à la cour	26	6	12	5	5	4	12	6	6
7- Mes droits	31	2	5	11	3	11	23	8	9
8- Mes responsabilités	32	0	9	10	5	8	20	8	10
9- Les droits des jeunes	32	0	6	11	7	8	23	9	12
10- Leurs responsabilités	32	0	7	12	7	6	22	7	8
11- Les règles de relation de travail	31	1	12	8	4	7	15	7	5

COMPILATION LÉVIS

L'ORGANISATION DE MON TRAVAIL

	S'applique dans mon travail		Niveau de besoin de formation				Nature du besoin		
	oui	non	0	1	2	3	CON	HAB	ATT
1- La planification de mon temps	33	0	23	2	4	3	5	5	2
2- La planification de mes tâches	32	1	24	1	2	4	2	5	4
3- Les lois et les règlements relatifs à l'exécution de mon travail	33	0	14	11	2	5	15	5	4
4- Les méthodes sécuritaires de travail	31	2	10	11	3	6	18	5	3
5- La prévention des accidents de travail	28	5	13	8	3	3	13	3	2
6- Mes communications écrites	32	1	14	9	5	3	8	9	3
7- Les entrevues individuelles	33	0	8	11	5	8	14	17	14
8- L'animation de groupe	33	0	10	11	4	7	13	14	11
9- L'éducateur-responsable	29	0	13	7	3	5	7	10	10
10- L'organisation d'activités	33	0	19	4	4	5	8	9	7
11- Les rencontres avec les parents	33	0	8	11	5	8	10	17	15
12- La préparation d'études de cas	29	4	9	11	2	7	12	15	9
13- La tenue de dossiers	28	5	15	8	4	0	8	8	2

COMPILATION LÉVIS

LA CLIENTÈLE NOUVELLE

	Niveau d'intérêt			Niveau de besoin de formation				Nature du besoin		
	INDI	AUCUN	BEAU	0	1	2	3	CON	HAB	ATT
1- Filles 12-15 ans	5	25	3	3	0	5	12	17	16	17
2- Filles 15-18 ans	10	16	7	3	1	4	18	20	19	22
3- Mixité filles-garçons	10	20	3	5	0	4	13	15	15	13
4- Les jeunes en mise sous garde en milieu fermé	10	12	11	4	2	4	14	17	19	17
5- Les jeunes en encadrement intensif	11	15	7	8	2	3	12	15	16	17

COMPILATION LÉVIS

CONCLUSION À L'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION

	Accord <---> désaccord			
1- J'anticipe des changements signifiatifs dans mon milieu de travail pour les années 1994-1995.	19	11	2	1
2- Pour répondre aux exigences de mon travail des prochaines années, je devrai améliorer mes connaissances.	18	10	3	2
3- Pour répondre aux exigences de mon travail des prochaines années, je devrai améliorer mes habiletés.	15	14	2	2
4- Pour répondre aux exigences de mon travail des prochaines années, je devrai modifier certaines attitudes.	15	8	5	5
5- Je suis intéressé à participer à des sessions de formation pour développer mes compétences	29	4	0	0
6- Je suis intéressé à consacrer du temps personnel pour me perfectionner	10	12	2	10
7- Je suis intéressé à offrir mon expertise afin de transmettre mes connaissances	12	13	2	5

8- Quel énoncé a le plus soulevé votre intérêt? _____

9- Quelles questions auriez-vous aimé que l'on vous pose?

_____

_____

_____

COMPILATION LÉVIS

LE PROFIL DU RÉPONDANT

Pour chacune des questions, encerclez le chiffre qui correspond à votre profil, ne choisissez qu'une seule réponse.

1- Votre statut d'emploi actuel?

1. Temps complet	29
2. Temps partiel régulier	3
3. Temps partiel occasionnel	1

2- Votre formation académique?

1. Secondaire	0
2. Collégial	20
3. Certificat de 1er cycle universitaire	4
4. Baccalauréat	9

3- Si vous avez une formation collégiale ou universitaire quelle est votre spécialité?

1. Éducation spécialisée	14
2. Technique policière	0
3. Intervention sociale	1
4. Psycho-éducation	7
5. Autres	
- administration	2
- certificat enfance inadaptée	1
- criminologie	1
- intervention délinquance	4
- génagogie	1
- sociologie	1
- service social	1

4- Votre horaire?

1. Jour	1
2. Soir	0
3. Horaire variable	32

5- Vos années d'expérience comme éducateur ou éducatrice?

1. Moins d'un an	0
2. Entre 1 et 2 ans	0
3. Entre 2 et 5 ans	3
4. Entre 5 et 10 ans	5
5. Plus de 10 ans	25

6- Avec quelle(s) clientèle(s) avez-vous travaillé? (Plus d'une réponse possible)

1. Garçons 9-12 ans	7
2. Garçons 12-15 ans	17
3. Garçons 15-18 ans	31
4. Filles 9-12 ans	5
5. Filles 12-15 ans	7
6. Filles 15-18 ans	11
7. Groupes mixtes garçons et filles	10
8- Groupes mixtes d'âge	8

7- Avez-vous participé, au cours des deux dernières années à des activités de formation?

1. Aucune	7
2. L'équivalent de 2 jours ou moins	10
3. Entre 2 et 5 jours de formation	9
4. Entre 5 et 10 jours	5
5. Plus de 10 jours de formation	2

COMPILATION LÉVIS

LE PROFIL DU RÉPONDANT

Pour chacune des questions, encerclez le chiffre qui correspond à votre profil, ne choisissez qu'une seule réponse.

1 - Pour mieux faire mon travail j'ai besoin :

1. De plus de formation	26
2. D'une organisation différente de mon temps	10
3. D'une organisation différente de mes tâches	10
4. Autres	
- amélioration des conditions de travail	2

2 - Je préfère les activités de formation :

1. Individuelles	4
2. En groupe	17
3. Avec les membres de mon équipe de travail	15
4. Avec des personnes autres que celles de mon équipe de travail	4
5. Toutes les réponses	4

5. À quel moment voulez-vous être impliqué (demander votre avis) dans la formation?

1. Dans le choix des objectifs	21
2. Dans la préparation des activités de formation	11
3. À la formation comme telle	17
4. À l'évaluation	8
5. Autres	
- identification des besoins	1

4 - La responsabilité de la formation appartient à :

1. L'organisation	22
2. L'individu	10
3. Le responsable immédiat	1
4. Responsabilité partagée	14
5. Le gouvernement	0
6. Tous les choix	1

5 - Pour un éducateur ou une éducatrice, l'aspect le plus important de son travail est :

1. Ses connaissances	24
2. Ses habiletés	29
3. Ses attitudes	31
4. Sa formation	18
5. Son entourage	11
6. Ses conditions de travail	16
7. Son implication	1

6 - Votre appréciation de ce questionnaire :

1. Difficile à remplir	4
2. Facile à remplir	16
3. Complet	8
4. Incomplet	4
5. Il sera utile	14
6. Il sera inutile	3
7. Autres	
- trop d'inconnu	1
- trop large	1
- pas assez précis	1
- trop vague	1

COMPILATION SAINT-DAMIEN

LA CLIENTÈLE ACTUELLE

	S'applique dans mon travail		Niveau de besoin de formation				Nature du besoin		
	oui	non	0	1	2	3	CON	HAB	ATT
1- Garçons 12-15 ans	21	1	8	8	4	1	8	8	6
2- Garçons 15-18 ans	3	19	1	1	1	0	1	0	1
3- Les jeunes en mise sous garde en milieu ouvert	15	7	6	4	5	0	7	5	5
4- Les jeunes en dépannage	21	1	3	14	4	0	6	7	10
5- Les jeunes en placement volontaire	21	1	6	9	5	1	6	7	8
6- Les jeunes admis en mertu de la Loi se la protection de la jeunesse	21	1	5	11	4	1	11	6	7
7- Les jeunes en réinsertion sociale	12	10	2	1	5	4	5	8	9

COMPILATION SAINT-DAMIEN

RELATION AVEC MON ENTOURAGE

	S'applique dans mon travail		Niveau de besoin de formation				Nature du besoin		
	oui	non	0	1	2	3	CON	HAB	ATT
1- Ma capacité à exprimer mes idées	21	1	13	6	1	1	1	1	5
2- Ma relation d'aide avec les jeunes	21	1	4	10	5	2	4	11	13
3- La résolution des conflits que je peux avoir avec les autres	21	1	6	9	5	1	5	6	9
4- Ma capacité à travailler en équipe	21	1	12	4	4	1	0	6	3
5- Ma capacité à changer des habitudes	19	3	9	6	2	2	3	4	7
6- Ma capacité à motiver les autres	18	2	6	12	2	0	2	9	4
7- La gestion de mon stress	21	1	6	8	5	2	9	6	6
8- Ma capacité à être bien dans un groupe	20	2	13	3	1	3	3	3	4

COMPILATION SAINT-DAMIEN

PROBLÉMATIQUES PARTICULIÈRES

	S'applique dans mon travail		Niveau de besoin de formation				Nature du besoin		
	oui	non	0	1	2	3	CON	HAB	ATT
1- L'agressivité	20	1	0	5	8	7	8	13	16
2- La fugue	19	2	11	5	3	0	2	3	5
3- La démotivation	21	0	3	4	11	3	11	12	9
4- L'angoisse	17	4	6	7	3	1	4	6	6
5- La dépression	20	1	5	8	4	3	6	10	11
6- La prostitution	18	3	4	8	3	3	10	8	7
7- La délinquance garçon	20	1	8	7	3	2	6	[illegible]	[illegible]
8- Identification négative	19	2	5	9	5	0	7	6	7
9- L'abusé	20	1	1	5	10	4	15	14	9
10- L'abuseur	20	1	1	4	12	3	15	12	10
11- Le suicidaire	20	1	1	5	10	4	14	13	12
12- La toxicomanie	19	2	2	2	10	5	13	11	13
13- L'handicapé	1	20	0	0	0	1	1	1	1

COMPILATION SAINT-DAMIEN

TÂCHES PARTICULIÈRES

	S'applique dans mon travail		Niveau de besoin de formation				Nature du besoin		
	oui	non	0	1	2	3	CON	HAB	ATT
1- L'accueil des jeunes	21	1	17	2	1	1	2	1	2
2- L'observation	21	1	15	3	2	1	2	2	2
3- L'élaboration d'un plan de services individualisé	21	1	11	6	3	1	9	4	3
4- La conception des programmes d'intervention	21	1	10	7	3	1	9	6	3
5- Le lien entre les jeunes et la famille	22	0	6	6	7	3	11	11	8
6- L'intervention en milieu sécuritaire	0	22	0	0	0	0	0	0	0
7- L'intervention dans le milieu familial	18	4	4	7	5	2	10	10	8
8- L'intervention dans le milieu communautaire	6	16	0	4	1	1	6	2	1
9- La collaboration avec les enseignants	22	0	15	6	0	1	3	2	5
10- La collaboration avec les intervenants sociaux	22	0	11	7	3	1	6	3	7
11- L'utilisation des équipements	16	6	14	1	1	0	3	0	0
12- La tenue d'un budget	15	7	13	2	0	0	2	0	0
13- L'animation de réunions	18	4	14	2	2	0	4	3	2

COMPILATION SAINT-DAMIEN

LES ASPECTS LÉGAUX ET JUDICIAIRES

	S'applique dans mon travail		Niveau de besoin de formation				Nature du besoin		
	oui	non	0	1	2	3	CON	HAB	ATT
1- Application de la Loi sur les jeunes contrevenants	22	0	1	7	12	2	19	4	7
2- Application de la Loi de la protection de la jeunesse	22	0	5	7	8	2	15	4	3
3- Application de la Loi des quatre S	21	1	8	3	8	2	11	3	3
4- Code d'éthique de l'organisation	20	2	12	6	1	1	9	2	2
5- Collaboration avec les policiers	21	1	5	11	4	1	14	3	5
6- Comparution à la cour	22	0	6	6	9	1	11	9	11
7- Mes droits	22	0	9	7	3	3	11	2	2
8- Mes responsabilités	22	0	13	7	2	0	8	2	3
9- Les droits des jeunes	22	0	9	6	5	2	13	2	2
10- Leurs responsabilités	22	0	7	7	5	3	14	4	4
11- Les règles de relation de travail	21	1	15	4	1	1	6	1	1

COMPILATION SAINT-DAMIEN

L'ORGANISATION DE MON TRAVAIL

	S'applique dans mon travail		Niveau de besoin de formation				Nature du besoin		
	oui	non	0	1	2	3	CON	HAB	ATT
1- La planification de mon temps	21	1	17	1	2	1	1	3	1
2- La planification de mes tâches	21	1	17	2	1	1	1	2	1
3- Les lois et les règlements relatifs à l'exécution de mon travail	20	2	14	3	3	0	5	2	1
4- Les méthodes sécuritaires de travail	20	2	8	7	4	1	9	6	3
5- La prévention des accidents de travail	21	1	11	7	3	0	9	4	3
6- Mes communications écrites	21	1	13	6	1	1	1	7	2
7- Les entrevues individuelles	22	0	10	1	9	2	4	10	9
8- L'animation de groupe	21	1	18	3	0	0	3	2	3
9- L'éducateur-responsable	13	9	12	0	1	0	1	1	1
10- L'organisation d'activités	21	1	16	1	4	0	2	3	1
11- Les rencontres avec les parents	22	0	8	4	7	3	4	12	10
12- La préparation d'études de cas	21	1	17	3	0	1	0	1	2
13- La tenue de dossiers	21	1	16	4	1	0	1	3	1

COMPILATION SAINT-DAMIEN

LA CLIENTÈLE NOUVELLE

	Niveau d'intérêt			Niveau de besoin de formation				Nature du besoin		
	INDI	AUCUN	BEAU	0	1	2	3	CON	HAB	ATT
1- Filles 12-15 ans	5	6	11	0	3	2	11	15	14	15
2- Filles 15-18 ans										
3- Mixité filles-garçons										
4- Les jeunes en mise sous garde en milieu fermé										
5- Les jeunes en encadrement intensif										

COMPILATION SAINT-DAMIEN

CONCLUSION À L'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION

		Accord <---> désaccord			
1-	J'anticipe des changements signifiatifs dans mon milieu de travail pour les années 1994-1995.	17	4	1	0
2-	Pour répondre aux exigences de mon travail des prochaines années, je devrai améliorer mes connaissances.	7	14	0	1
3-	Pour répondre aux exigences de mon travail des prochaines années, je devrai améliorer mes habiletés.	7	13	2	0
4-	Pour répondre aux exigences de mon travail des prochaines années, je devrai modifier certaines attitudes.	6	10	5	1
5-	Je suis intéressé à participer à des sessions de formation pour développer mes compétences	16	6	0	0
6-	Je suis intéressé à consacrer du temps personnel pour me perfectionner	3	5	7	7
7-	Je suis intéressé à offrir mon expertise afin de transmettre mes connaissances	9	5	6	2

8- Quel énoncé a le plus soulevé votre intérêt? _____

9- Quelles questions auriez-vous aimé que l'on vous pose?

_____

_____

_____

COMPILATION SAINT-DAMIEN

LE PROFIL DU RÉPONDANT

Pour chacune des questions, encerclez le chiffre qui correspond à votre profil, ne choisissez qu'une seule réponse.

1 - Votre statut d'emploi actuel?

1. Temps complet	18
2. Temps partiel régulier	3
3. Temps partiel occasionnel	1

2 - Votre formation académique?

1. Secondaire	1
2. Collégial	16
3. Certificat de 1er cycle universitaire	0
4. Baccalauréat	5

3 - Si vous avez une formation collégiale ou universitaire quelle est votre spécialité?

1. Éducation spécialisée	13
2. Technique policière	1
3. Intervention sociale	0
4. Psycho-éducation	2
5. Autres	
- sciences humaines	1
- service social	1
- éducation	2

4 - Votre horaire?

1. Jour	4
2. Soir	0
3. Horaire variable	18

5 - Vos années d'expérience comme éducateur ou éducatrice?

1. Moins d'un an	0
2. Entre 1 et 2 ans	0
3. Entre 2 et 5 ans	0
4. Entre 5 et 10 ans	2
5. Plus de 10 ans	20

6 - Avec quelle(s) clientèle(s) avez-vous travaillé? (Plus d'une réponse possible)

1. Garçons 9-12 ans	16
2. Garçons 12-15 ans	21
3. Garçons 15-18 ans	13
4. Filles 9-12 ans	4
5. Filles 12-15 ans	5
6. Filles 15-18 ans	3
7. Groupes mixtes garçons et filles	3
8- Groupes mixtes d'âge	7

7 - Avez-vous participé, au cours des deux dernières années à des activités de formation?

1. Aucune	1
2. L'équivalent de 2 jours ou moins	1
3. Entre 2 et 5 jours de formation	6
4. Entre 5 et 10 jours	7
5. Plus de 10 jours de formation	7

COMPILATION SAINT-DAMIEN

LE PROFIL DU RÉPONDANT

Pour chacune des questions, encerclez le chiffre qui correspond à votre profil, ne choisissez qu'une seule réponse.

1 - Pour mieux faire mon travail j'ai besoin :

1. De plus de formation	13
2. D'une organisation différente de mon temps	3
3. D'une organisation différente de mes tâches	6
4. Autres	
- autre d.g.	0
- formation filles	1
- la stabilité	1
- confiance et appui de la direction	1
- motivation, sécurité d'emploi	1
- d'une direction	1

2 - Je préfère les activités de formation

1. Individuelles	3
2. En groupe	12
3. Avec les membres de mon équipe de travail	14
4. Avec des personnes autres que celles de mon équipe de travail	7
5. Toutes les réponses	0

3 - À quel moment voulez-vous être impliqué (demander votre avis) dans la formation?

1. Dans le choix des objectifs	6
2. Dans la préparation des activités de formation	6
3. À la formation comme telle	20
4. À l'évaluation	10
5. Autres	
- identification des besoins	0

4 - La responsabilité de la formation appartient à :

1. L'organisation	14
2. L'individu	7
3. Le responsable immédiat	1
4. Responsabilité partagée	6
5. Le gouvernement	1
6. Tous les choix	0

5 - Pour un éducateur ou une éducatrice, l'aspect le plus important de son travail est :

1. Ses connaissances	11
2. Ses habiletés	14
3. Ses attitudes	19
4. Sa formation	4
5. Son entourage	6
6. Ses conditions de travail	10
7. Son implication	0

6 - Votre appréciation de ce questionnaire :

1. Difficile à remplir	0
2. Facile à remplir	12
3. Complet	6
4. Incomplet	1
5. Il sera utile	10
6. Il sera inutile	0
7. Autres	

BIBLIOGRAPHIE

BESNARD P., LIÉTARD B.(1990), La formation continue, Presses universitaires de France, collection que sais-je?, Paris.

BLOCK P. (1991), The empowered manager: positive political skills at work, Jossey-Bass publishers, San Francisco.

BOURASSA, J., LETARTE, G., (1991), Étude sur l'utilisation des services en CRJDA au cours des années 1988 à 1991, Conseil de la santé et des services sociaux de la région de Québec (03-12), Québec.

BUJOLD N. (1988), L'inventaire des besoins de formation: de la théorie à la pratique, (document présenté au service des ressources pédagogiques de l'Université Laval, Sainte-Foy.

Code d'éthique projet des centres jeunesse Chaudière-Appalaches, (document de la Direction de la qualité des services), Lévis.

FÉDÉRATION DES CLSC DU QUÉBEC, (1993), Guide d'élaboration d'un plan d'action pour le développement des ressources humaines en CLSC et centre de santé, Bibliothèque nationale du Québec.

GAUTHIER, B., (1992), Recherche sociale (de la problématique à la collecte des données), Presses de l'université du Québec, Québec.

GENDREAU G.(1978), L'intervention psycho-éducative solution ou défi, éditions Fleurus, Paris

GORTNER. H. et al. (1987), Organization Théory, A Public Perspective ; The Dorsey Press, Chicago, Illinois.

GROUPE CFC (1992), Le plan d'organisation du regroupement CPEJ-CRJDA Chaudière-Appalaches, Québec.

LAFOREST J. (1991), L'inventaire des besoins des éducateurs et éducatrices à temps partiel en centre de réadaptation pour mineurs et leur impact

dans un programme d'intervention, (mémoire présentée à l'École des gradués de l'Université Laval), Sainte-Foy.

LES CENTRES DE SERVICES DE RÉADAPTATION POUR JEUNES EN DIFFICULTÉ D'ADAPTATION, (1987), Proposition au ministère de la Santé et des Services sociaux d'un guide d'orientation et d'organisation des centres de réadaptation pour jeunes mésadaptés socio-affectifs, Montréal.

MAILLOUX N. (1971), Jeunes sans dialogue criminologie pédagogique, éditions Fleurus, Paris.

Planification stratégique enjeux 1993-1994, (document de travail des centres de réadapatation Chaudière-Appalaches), Lévis

QUÉBEC (Province), Ministère de la Santé et des Services sociaux (1991), Rapport du groupe de travail pour les jeunes.

TREMBLAY, M.A. (1968), Initiation à la recherche dans les sciences humaines, McGraw-Hill, Montréal.